مؤلف أفضل الكتب مبيعًا

نظامك الكامل للتواصل بشكل فعَّال فى العمل وفى الحياة

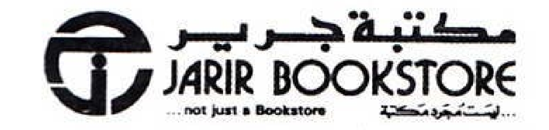
كيف تصبح



على المستوى الشخصى، وعلى الورق، وعلى المنصة

نيدو كوبين

"يعد نيدو كوبين دليلاً حياً على العظمة التى يمكنك تحقيقها فى مجال التواصل". ـ مجلة "ذا نيو يوركر"



كيف تصبح
متواصلاً جيداً

كيف تصبح
متواصلاً جيداً

نظامك الكامل للتواصل بشكل
فعَّال فى العمل وفى الحياة

نيدو كوبين





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ -تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ -فاكس٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

HOW TO BE A GREAT COMMUNICATOR

Your Complete System for Communicating Effectively in Business and in Life

Nido R. Qubein



إلى "كرستينا"،
مع حبي.

شكر وتقدير

أحيانًا، أنسى أننى لست أمريكى المولد، وأن الإنجليزية هى لغتى الثانية، وأن تحقيق النجاح فى مجال التواصل/الاستشارات صعب للغاية! ولكن بفضل من الله، وبالدعم الحنون من العائلة والأصدقاء، أصبح هذا الأمر يمثل خبرة عالية بالنسبة لى؛ لذا فأنا ممتن للغاية.

والآن، حيث إننى أضطلع بمهامى كرئيس سابع لجامعة "هاى بوينت"، فإننى أشعر بعميق الاحترام لحكمة كليتنا، وتفانى أعضاء هيئة التدريس، وإخلاص الخريجين، وكرم الداعمين لنا، والروح الرائعة المذهلة لدى طلابنا الرائعين. وأنا أشعر بعظيم الامتنان والفخر لعودتى إلى الكلية الأم لكى أقودها نحو مستقبل باهر.

خلاصة القول، إن حياتى لم يمكن لها أن تكون ذات معنى بدون أصدقائى من المواطنين فى مدينتى (هاى بونيت، نورث كارولينا) الذين تقبلونى، ودعمونى، وأثبتوا لى حبهم الصادق، وأوجه شكرى إلى أكثر من ٢٠٠ من الرواد الذين يدعمون صندوق المنح الدراسية بكل إخلاص، فشكرًا لكم جميعًا من أعماق قلبى للمساعدة فى تعليم أكثر من ٣٠٠ طالب على مر السنين. فيا لكم من محسنين وكرماء وعطوفين.

المحتويات

الجزء الأول

اكتساب أدوات
التواصل



التواصل:
مطلب القرن الجديد

في قسم التوليد في المستشفى المحلي، تتلمس مجموعة ضئيلة الحجم من الجنس البشري طريقها إلى العالم، تستنشق الهواء لأول مرة، مطلقة صرخة قوية معلنة عن وجودها في الكون.

أول إجراء علني بشري هو التدريب على التواصل.

في الوقت المحدد، سوف تفسح الصرخة الأولى للمولود الجديد المكان لأشكال أكثر تعقيدًا ودقة في التواصل. وفيما بعد سوف يقوم الرضيع بالاتصال بالعين مع والديه، وسيتعلم أن يجذبهما بابتسامة، ويأسرهما ببراعته، ويعنفهما بتقطيبة من وجهه.

لكن الأكثر روعة من كل ذلك، أنه سوف يتعلم أن يصوغ صرخات الولادة إلى كلمات، وفيما بعد سوف يتعلم أن يضع تلك الكلمات على الورق ويستخدمها في الدخول على أقراص الكمبيوتر، وسوف يتعلم أن يرسلها عبر أميال من المسافات من خلال كابلات الألياف البصرية، من خلال الإشارات اللاسلكية المرتدة من الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض، ومن خلال الأعمال الفذة للتكنولوجيا، تلك الأعمال التي لم يتم تخيلها حتى الآن.

القبيلة الكونية

تلك التوسعات ذات التقنية العالية للاستعداد الفطرى البشرى للتواصل سوف تربط فى النهاية مولودنا العاقل بشبكة عالمية تطوقنا جميعًا فى حظيرة الإنسانية.

فى المجتمعات البدائية، ظل الصيادون وجامعو الطعام على اتصال من خلال لغة التحدث بشكل أساسى. وكانت لغتهم هى الرباط الذى يجعلهم متماسكين ومتحدين كقبيلة واحدة - كشعب. ومما يدعو إلى الدهشة، أن معظم القبائل البدائية كانت تشير إلى أنفسها بكلمة تعنى "الشعب" بينما يشيرون إلى القبائل الأخرى على أنهم "أولئك الذين يتكلمون كلامًا غامضًا".

اليوم، تشكل البشرية جمعاء قبيلة كونية واحدة، وأولئك الذين يفتقرون إلى وسائل التواصل الجيد سيجدون أنفسهم خارج دائرة النجاح، ومن بينهم "أولئك الذين يتكلمون كلامًا غامضًا". أما أولئك الذين يتعلمون التواصل بفعالية مع الآخرين على كل المستويات، ومع كلا الجنسين، ومع الأشخاص من مختلف الثقافات والبيئات فسوف يكونون هم القادة.

فسوف تساعدنا التكنولوجيا على التواصل مع جمهور متزايد ومتنوع الاهتمامات بشكل دائم، لكن لا تستطيع التكنولوجيا أن توصل الرسالة التى نريد توصيلها. فالتواصل هو إحدى الوظائف التى لا يمكن تنفيذها بالآلات. التواصل هو نشاط إنسانى - أى إقامة التفاعل بين البشر. والتواصل يتعلق بالمعانى، والعواطف، والمشاعر، والرغبات، والاحتياجات، والأفكار. فمثلًا لا يمكنك التواصل مع جهاز كمبيوتر. فأجهزة الكمبيوتر تخزّن وتعالج البيانات فقط. فليس لديها احتياجات، ولا رغبات، ولا أفكار، ولا مشاعر، فالبشر هم فقط من يمتلكون تلك الحواس.

الأساسيات والنقاط الدقيقة

هذا الكتاب يهدف إلى مساعدتك لكى تنمى مهارات التواصل اللازمة للبيئة العالمية للعمل واستخدامها بمهارة جنبًا إلى جنب مع القوة والفعالية، فإنك لن

تتعلم فقط الأساسيات، ولكن ستتعلم أيضًا الكثير من النقاط الدقيقة التى اكتسبتها خلال مسيرتى الطويلة والناجحة كمتحدث، ومؤلف محترف، ومستشار للعديد من كبار المسئولين التنفيذيين فى الإدارة والتنمية البشرية.

فسوف تتعلم:

- المفاتيح الخمسة للتواصل الناجح.
- كيفية استخدام الكلمات ولغة الجسد بفعالية.
- كيفية التواصل فى مكان العمل وفى السوق العالمية مع أشخاص من خلفيات عرقية، وثقافية، وقومية مختلفة.
- كيفية التحدث والكتابة بتلقائية وتجنُّب المفردات المتحيزة للجنس.
- كيفية التواصل بفعالية عبر الهاتف.
- كيفية إنجاز الأشياء أثناء الاجتماعات.
- كيفية التواصل بفعالية من المنصة.
- كيفية إضفاء القوة إلى كتاباتك.
- كيفية الاستخدام الأمثل للتليفزيون ووسائل الإعلام المطبوعة لدعم شركتك وتعزيز صورتك المهنية.

تواصل المنتجين ضرورة حتمية

لم يعد هناك ما يسمى بالمهارات التى "يفضل اكتسابها"، فقد أصبحت من الأشياء الأساسية للنجاح فى القرن الحادى والعشرين. إن إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات إلى البلايين من الناس فى جميع أنحاء العالم يتطلب مستوى من التواصل لم نحلم به من قبل فى القرون السابقة. عندما تعتمد جودة المنتج على الجهود الجماعية للعشرات، أو المئات، أو الآلاف من الأفراد، يصبح التواصل قوام الحياة لمشروعك. وعندما يعتمد نجاح مشروعك على جودة تسويقك فى الصين، وتركيا، وهولندا ونيجيريا، يصبح التواصل هو طوق النجاة لوجودك.

اختلاف القرن الحادى والعشرين

إن الذى يجعل القرن الحادى والعشرين مختلفًا عن القرون السابقة هو مدى التحدى فى التواصل. ويقف التحدى عند مستويين؛ مستوى أكبر ومستوى أصغر.

المستوى الأكبر: من بركة مياه صغيرة إلى بحيرة إلى محيط شاسع

عند المستوى الأكبر، عاش الجنس البشرى، فى قرون سابقة، فيما يشبه بركًا صغيرة من البشر.

وفى الوقت المناسب، قامت تلك البرك بنشر جداول مائية ضعيفة والتى ترابطت مع برك أخرى. تضخمت البرك المتجاورة حتى اتحدت وقامت بتكوين برك أكبر وفى النهاية قامت بتكوين العديد من البحيرات الصغيرة، لكن عندما دخلنا فى القرن العشرين، كانت الأرض لا تزال تتكون بدرجة أساسية من بركة أوروبية وبركة آسيوية وبركة إفريقية وبركة أمريكية.

وحدت الخطوات الواسعة للتواصل لهذا القرن كل البرك والبحيرات الصغيرة إلى بحر عظيم، تتدفق تياراته المائية من منطقة لأخرى، ولكنها جميعًا تتفاعل كوحدة كاملة نشطة وفعَّالة.

المستوى الأصغر: من الرؤساء إلى الأقران

عند المستوى الأصغر، تطور التواصل إلى أبعد من مجرد النقل البسيط للتعليمات من الزعيم إلى القبيلة، من السيد إلى العبد، ومن الرئيس إلى المرءوس. فالتواصل فى العالم الحديث أصبح أكثر فأكثر مسألة تفاعل بين أشخاص متماثلين.

فى الإطار الهرمى، السلطوى القديم، كان التواصل غير معقد نسبيًا. فكان الرئيس يأمر المرءوس بأن يقفز، وكان كل ما يحتاج المرءوس إلى قوله هو: "ما الارتفاع؟".

فى النظام الحديث، يتطلب التواصل المزيد من البراعة. فالقائد ليس جهاز إرسال للأوامر ولكن مهيئ للبيئة المحفزة. والعمال ليسوا مثل الإنسان الآلى الذى يستجيب للمفاتيح والرافعات، لكنهم أفراد مفكرون يوجهون إبداعهم إلى الهدف المشترك، والهدف المشترك ليس ثباتًا ميكانيكيًا، لكنه تغير نشط ومتجدد ومستمر. والقائد الذى لا يستطيع أن يتواصل لا يمكنه أن يهيئ الظروف المحفِّزة. والعبقرى الذى لا يستطيع أن يتواصل هو عاجز فكريًا. والمؤسسة التى لا تستطيع التواصل لا تستطيع التغير، والمؤسسة التى لا تستطيع التغير هى مؤسسة ميتة.

التواصل مع قوى عاملة متنوعة

فى السابق، كان الرجل الأبيض هو السيد بلا منازع لقوة العمل الأمريكية. وعلى الرغم من أنه كان يمثل أقلية بالنسبة لإجمالى عدد السكان، فإنه كان يمثل أغلبية فى مكان العمل، واحتكر وظائف الإدارة العليا.

يمثل الرجل الأبيض الآن أقل من نصف القوة العاملة. وتشكل النساء والأقليات العرقية الأغلبية. وتشير بعض التقديرات إلى أن ٨٪ فقط من الوافدين الجدد لقوة العمل فى عام ٢٠٠٠ سيكونون من الذكور البيض[١].

هذا التنوع الجديد سوف يجبرنا على أن نتعلم دقة التواصل بين الجنسين مع أشخاص ذوى خلفيات عرقية وقومية وثقافية مختلفة. فالقادة هنا لن يضطروا للتعامل مع مستويات مختلفة لفهم اللغة المنطوقة فقط، ولكن أيضًا للتعامل مع اختلافات متعلقة بالجنس والثقافة فى التواصل غير اللفظى وفى لغة التحفيز.

التواصل مع السوق

تشير بعض التقديرات إلى أن ٨٥٪ من نجاحك فى عملك يعتمد على التواصل الفعَّال والمهارات الاجتماعية الناجحة. فالناس يجب أن تتعرف على منتجاتك وخدماتك قبل أن يقوموا بشرائها، فإذا أخطأت رسائلك الإعلانية أو علاقاتك العامة الهدف، تكون قد أضعت الأموال ولن تجذب الزبائن أو العملاء. وإذا كان

مندوبو المبيعات لديك يفتقرون للتواصل، فلن يحققوا الأرباح المطلوبة. وإذا كان المسئولون لديك عن خدمة العملاء غير قادرين على التواصل، فسوف تخسر العمل. وعندما يأخذ عملاء إحدى المؤسسات التجارية أعمالهم إلى الشركة المنافسة، فإن المذنب فى معظم الحالات هو الافتقار إلى التواصل.

التواصل فى مكان العمل

الشركات الناجحة اليوم لابد أن تكون متواجدة وعلى دراية بالاتصالات المتدفقة من جميع الجهات، على كل المستويات والأقسام.

وهذا يتطلب مهارات تواصل من جانب كل الأفراد بدءًا من المدير التنفيذى إلى أحدث عامل فى مكان العمل.

ويقضى المديرون التنفيذيون الأمريكيون ٩٤٪ من وقتهم فى أحد أشكال التواصل؛ إذ لا يجب عليهم أن يتواصلوا فقط مع قرنائهم من التنفيذيين، والعملاء، والزبائن والبائعين؛ بل يجب أيضًا أن يتمكنوا من التواصل بفعالية مع الأشخاص الذين يتكدسون فى المكاتب، والذين يديرون الآلات، ومقدمى الخدمات.

قام "جميس كوزيس" و "بارى بوسنر" بإجراء استطلاع للرأى لأكثر من ٧,٥٠٠ مدير على مستوى الدولة، وقاما بسؤالهم عن الصفات التى أعجبتهم فى رؤسائهم. ومن بين الصفات الأكثر ذكرًا كانت القدرة على الإلهام، القدرة على تفهُّم العلاقات الصحيحة مع الآخرين، والقدرة على مخاطبة المشاعر. تلك الصفات الثلاث تعبر عن نفسها من خلال التواصل.[٢]

ويعتبر التواصل فى مكان العمل ضروريًّا لعملية تحسين الجودة للبضاعة والخدمات، ولقد قام المعهد الفيدرالى للجودة بإدراج التواصل الفعَّال من بين الشروط اللازمة لضمان الجودة الناجحة. وبدون مهارات التواصل، لا يستطيع العاملون تعلم أساليب التحكم فى العملية الإحصائية وإجراءات الجودة الأخرى، ناهيك عن وضعها موضع التنفيذ. كما أن مجموعات الجودة وفرق الإدارة الذاتية ستكون بلا فعالية إذا لم يتمتع أعضاؤها بمهارات التواصل الجيد. والمديرون،

والتنفيذيون، والمشرفون لا يستطيعون دعم الثقافات المشتركة للجودة الموجهة إلا إذا كانوا يعرفون كيف ينقلون الأفكار والمشاعر.

المعلومات والمسئولية

إن التحول من الإدارة الديكتاتورية السلطوية إلى الإدارة المشاركة قد علق أهمية قصوى على مهارات التواصل. تطلب الإدارة المشاركة من كل الأفراد فى قوة العمل أن يتحملوا المسئولية من أجل النجاح المشترك؛ فالأشخاص الجاهلون لا يمكنهم أن يتحملوا المسئولية. لكن عندما تعطيهم المعلومات، فإنك تنقل إليهم المسئولية.

وإذا كانت أرباح شركتك تتهاوى؛ لأنها فقدت السيطرة على التكاليف، فلا يمكن إلقاء اللوم على الموظفين لديك إذا فشلت فى إخبارهم بذلك. أما إذا شرحت لهم الموقف، عندئذ فإنك تحملهم المسئولية للبحث عن وسائل لخفض التكاليف.

وتبشر الإدارة المشاركة بقدوم عصر العمل الجماعى. فشركات مثل بروكتور آند جامبل، كورننج، ليفى شتراوس والعديد من الشركات الأخرى تستثمر فى فرق الإدارة الذاتية من خلال تحميلهم المسئوليات التى لم يكن أحد من ملوك المال والصناعة فى القرن التاسع عشر ويفوضها إلى عمَّال خطوط الإنتاج.

وعمال خطوط الإنتاج هم الذين يقررون كيفية تنظيم الآلات فى أى مصنع جديد. فهم يرسمون مهام أى وظيفة. ويحددون مستوى تكدُّس العمال ويتولون مسئولية تعيين العمال الجدد. وهم الذين يوفرون المدخلات إلى الميزانية، ويقررون متى يسرِّحون العمال مؤقتًا ومتى يعملون لساعات أقل. ويقومون بصيانة آلاتهم، ويقومون بعمل الإصلاحات الخفيفة. وينصحون الإدارة عندما تكون هناك حاجة لمعدات جديدة.

هؤلاء العمال لا يمكن أبدًا أن يقوموا بتحمل تلك المسئوليات إلا إذا شاركتهم الإدارة بالمعلومات وخوَّلت لهم السلطة بالتصرف فى ضوء هذه المعلومات.

التواصل فى القطاع الخدمى

بسبب تحول اقتصادنا من التصنيع إلى الصناعات الخدمية، فإن الطلب على مهارات التواصل يزداد. فالعامل الذى يركب لوح باب سيارة وهى تتحرك فى خط الإنتاج يحتاج إلى مهارات تواصل أقل من موظف الاستقبال فى فندق أو مصمم البرمجيات.

وقد قام معهد "هدسون" بإجراء دراسة لصالح وزارة العمل الأمريكية والتى خلصت إلى أنه فى أوائل القرن الحادى والعشرين فإن كل الوظائف تقريبًا التى أنشئت فى الولايات المتحدة سوف تكون فى قطاع الخدمات، وأن فقط ٢٧٪ منها سوف يقع فى التصنيف الأقل مهارة، مقارنة بـ ٤٠٪ عام ١٩٩٠. فالعامل الذى يبحث عن وظيفة فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين سيضطر إلى أن يقرأ عند مستوى الصف الحادى عشر. وأثناء حقبة التسعينيات، فالخريج العادى فى المدرسة الثانوية كان يقرأ عند مستوى الصف التاسع.

لذا يجب على القوة العاملة الأمريكية أن تشحذ مهاراتها فى التواصل من القمة إلى القاع. من قاعة الاجتماعات إلى طاولة العمل، فإن القرن الحادى والعشرين سوف يتطلب المقدرة على التواصل بحرية، وبدقة وبوضوح.

هذا النوع من التواصل لا يمكن إنجازه فقط عن طريق الرقاقات الدقيقة، أو الألياف الضوئية، أو محطات تقوية الأقمار الصناعية. فإن التحف التكنولوجية تساعد فى إشباع العالم بالمعلومات، لكن المعلومات تكون بلا روح إلى أن ينفخ فيها أحد الأشخاص بالمعانى. فأهم مطلب هو الفهم لبناء جسور عبر المسافات العقلية والعاطفية التى تفصل أفراد الجنس البشرى عن بعضهم البعض حتى نستطيع أن نعيش، نعمل ونتواصل معًا بشكل أفضل.

يجب أن يأخذ قادة القرن الحادى والعشرين بزمام المبادرة فى بث روح المعنى والفهم إلى جسد البيانات؛ فى توحيد قوى العمل المتعددة خلف رؤية وأهداف مشتركة. ويجب أن يعلموا الناس أن عليهم أن يتواصلوا فى كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.

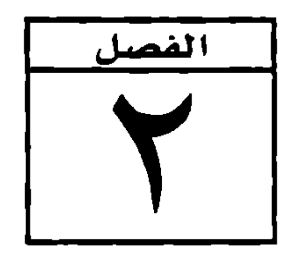
ويجب على مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام أن يتواصلوا مع نظرائهم فى المجالات الوظيفية الأخرى. فالإنتاج لابد وأن يتواصل مع التسويق، والتسويق مع

تطوير المنتج، وتطوير المنتج مع المبيعات، والمبيعات مع الشحن؛ ففى الواقع كل شخص عليه أن يتواصل مع أى شخص آخر إذا كان على الشركة أن تختار كل الموارد اللازمة لعملها الجماعى.

والتواصل هو الأداة التى لا غنى عنها للبائع أيضًا. فإنه من أساسيات فن وعلم التفاوض. إنه عنصر حيوى للقيادة، وطبقًا لـ "توم بيترز" فإنه يلعب الدور الرئيسى فى "تنظيم المعانى وتوفيرها للناس، ويوفر الرايات لنمشى خلفها".

فإنه أداة تجميع الذكاء المشترك، والنشاط الحيوى لأولئك الذين يريدون أن يظلوا مواكبين للسوق والمنافسة - باختصار، لهؤلاء الذين يريدون النجاح.

لقد استثمرت العقدين الأخيرين فى مساعدة المؤسسات فى حل مشاكلها. وهذا الكتاب هو تتويج للدروس التى تعلمتها، وحلول المشاكل التى لاحظتها، وملخص للمبادئ التى أقوم بتدريسها. فإنه سوف يجهّز قادة أعمال القرن الحادى والعشرين لممارسة أعظم المواهب الإنسانية - التواصل - وينقل النجاح إلى موظفيهم والقوة العاملة لديهم. إن تعلم التواصل بفعالية هو عملية مثيرة. وسوف نبدؤها فى الفصل الثانى بمناقشة المفاتيح الخمسة لملكة التواصل. فهيا نشمّر عن سواعدنا ونتقدم.



المفاتيح اللازمة لمملكة التواصل

اللغة الإنجليزية هي لغتي المفضلة، ولقد خدمتني بطريقة رائعة، وأود أن أرد لها الجميل وذلك بمساعدة الآخرين على استخدامها ببراعة ونجاح؛ لذا فسوف أشارككم المفاتيح الخمسة التي أدخلتني من أوسع الأبواب إلى مملكة التواصل.

يبدو أن بعض الناس يولدون فصحاء اللسان، فيستخدمون اللغة ببراعة ومهارة مثلما برع "جوى ديماجيو" في استخدام مضرب البيسبول بعزيمة ورشاقة وفعالية.

لكن تلك المقدرة لا تأتي أبدًا بطريقة آلية؛ إذ يجب أن يتعلمها الفرد، فلقد بدأ عظماء التواصل في التاريخ حياتهم مثلي ومثلك بصرخة غير مفهومة. واضطروا بعدها أن يتعلموا اللغة كلمة كلمة في كل مرة. إذا اعتقدت أنك لا تملك المعرفة لكي تكون متواصلًا فعالًا، فعليك التفكير مرة أخرى، فقد كان لزامًا على بعض أعظم المتواصلين أن يتغلبوا على بعض العقبات القوية.

لقد كان النبي موسى وباعترافه "شخصًا حليمًا، قليل الكلام"، ومع ذلك فقد طلب من أعتى حاكم في العالم أن يقوم بتحرير العمال المسخرين الذين كانوا يقومون بصناعة الأحجار من أجل مشروعات البناء الفخمة والجليلة لمصر، لم يستمع فرعون أبدًا، ولكن مع ذلك فقد اتبع موسى الكثير من الرجال والنساء الذين استجابوا لدعوة هذا النبي ولم يخشوا فرعون الطاغية.

فإنكم لستم بحاجة لأمور شاقة لتكتسبوا الفصاحة. كل ما عليكم القيام به هو الحصول على المفاتيح الخمسة التى سوف أعرضها عليكم واستخدامها.

المفتاح الأول: الرغبة

أقوم أنا وزوجتى "ماريانا" بتربية أربعة أطفال رائعين - "رمزى"، "دينا"، "كرستينا"، "مايكل" - وقد شاهدنا كل واحد منهم وهو يكتسب رويدًا رويدًا الأدوات الأساسية للغة. لا أزال أستطيع أن أتذكر ابنى الأصغر "مايكل" وهو يحاول جاهدًا أن يخبرنى أنه يريد زجاجة عصير فاكهة عندما كان لا يعرف الكلمات التى تصف رغباته. إنها تجربة محبطة للطفل والوالدين على حد سواء.

وقد مررت بتلك التجربة المحبطة بعد أن تعدَّيت مرحلة الطفولة بمدة طويلة. فقد جئت إلى الولايات المتحدة كشاب ذى معرفة قليلة باللغة الإنجليزية. فقد نشأت متحدثًا للغة العربية وهى لغة بعيدة كل البعد عن اللغة الإنجليزية؛ فلو كنت أتحدث اللغة الفرنسية، أو الألمانية، أو الإسبانية، أو الإيطالية، لكان عندى مخزون وفير من الكلمات الشائعة لأبدأ بها . لكن اللغة العربية واللغة الإنجليزية تتشاركان فى عدة كلمات قليلة شائعة الاستخدام، واللغة الجميلة التى خدمتنى كثيرًا فى بلدى الجديد كانت فى ذلك الوقت غير مفهومة بالنسبة لى.

لكن كان هناك شىء مشترك بينى وبين الطفل الذى يحاول جاهدًا أن يتواصل، فالطفل لديه رغبة غريزية للتواصل، وهذه الرغبة تمكِّنه من اختيار الكلمات بسرعة وتوسيع مفرداته باستمرار. تلك الرغبة كانت عندى أيضًا. وبمساعدة عدد لا يحصى من الأصدقاء فى أمريكا، تعلمت اللغة واستخدمتها كوسيلة للنجاح.

أصبحت محاضرًا محترفًا، و مؤلفًا، و مستشارًا لقادة المؤسسات فى كل أنحاء أمريكا، وفى عشرات البلاد الأخرى. تلك الأنشطة تتطلب مهارات تواصل متطورة للغاية. وما دمت قد استطعت أن أقوم بهذا، فيمكنك أنت أيضًا ذلك.

وفى الواقع، ينبغى عليك أن تجد ذلك أكثر سهولة. فقد اضطررت أن أستثمر وقتًا وطاقة عظيمين فى تعلم اللغة. فإذا كنت قد ترعرعت فى أمريكا، فأنت

بالفعل تعرف اللغة؛ لذلك فإذا استثمرت نفس الكمية من الوقت والجهد التى قمت ببذلها، ينبغى لك أن تكون بارعًا فى التواصل.

لكن للقيام بهذا الاستثمار بنجاح، يجب أن تكون لديك الرغبة فى التواصل. فقد كانت تلك الرغبة عند المتواصلين العظماء وكذلك عند "ديموستينى" رجل الدولة الإغريقى الذى ظل اسمه مقترنًا بفن الخطابة لمدة ألفى عام.

التواصل كان يمثل اللغة الإغريقية بالنسبة لـ "ديموستينى"

عاش "ديموستينى" خلال العصر الذهبى لليونان، عندما كانت تسوى كل النزاعات العامة بالخطابة. وعندما كان شابًّا صغيرًا، ذهب إلى الهيئة التشريعية فى أثينا - وهى هيئة تشريعية فوضوية مؤلفة من حوالى ٦,٠٠٠ عضو من الرجال - لكى يتحدث فى قضية مهمة. ويمكننا القول بأن "ديموستينى"؛ قد صُعِق؛ فقد كان صوته ضعيفًا، وأفكاره مشوشة. وكلما تحدث لوقت أطول نال ما لا يريد، ونزل من المنصة مشيعًا بصيحات الاستهجان.

أقسم "ديموستينى" بأن ذلك لن يتكرر مرة أخرى.

أولًا، تعلم كتابة الخطب، وسرعان ما أصبح الأثرياء يتعاقدون معه لكتابة خطبهم.

ثم ذهب إلى شواطئ بحر إيجة؛ حيث قام بتقوية صوته عن طريق الصياح بشدة فى الرياح لعدة ساعات فى كل مرة. ولتحسين قدرته على الإلقاء، تدرب على الكلام مع وجود حصى فى فمه. وليتغلب على خوفه، تدرب مع وجود سيف معلق فوق رأسه. ولكى يوضح طريقة العرض والخطاب قام بدراسة أساليب الخطباء العظماء السابقين فى هذا المجال.

بعد ذلك بسنوات، تقدم "ديموستينى" إلى الهيئة التشريعية ليحذر القادة من الخطر الداهم الذى يمثله فيليب الثانى ملك مقدونيا. فألهب حماس الحضور بفصاحته ووضع أمام أعضاء الهيئة بعض الأفكار ذات الحجج القوية للتعامل مع المقدونيين. وعندما انتهى من خطابه، وقف الحاضرون يهتفون فى آن واحد: "لنذهب ونحارب فيليب".

.... لنذهب ونحارب هتلر

لم يكن "ديموستينى" وحده الذى تغلب على العقبات. فقد كان "وينستون تشيرشل" - الذى ينسب إليه الفضل فى تنظيم وإدارة اللغة الإنجليزية وإرسالها إلى الحرب ضد هتلر - كان يعانى من عيوب فى النطق عندما كان طفلًا. واضطر إلى أن يجتاز علاجًا مكثفًا فى النطق أثناء طفولته ومرحلة الشباب.

كما نجح "فرانكلين روزفلت" فى أن يلهم أمة منحلة أخلاقيًا من على كرسى متحرك. وكان تواصله مؤثرًا لدرجة أن القليل من الأمريكيين أدركوا أن الرجل الذى قادهم بشكل حاسم من ركود اقتصادى إلى حرب عالمية لم يكن يستطيع أن يقف على قدميه بدون دعامات فى رجليه.

أما "هيلين كيلر" فهى الأخرى لم تكن تستطيع أن ترى، أو تسمع، أو تتكلم، ومع ذلك أصبحت متواصلة بليغة من الطراز الأول.

و "سيكويا" أحد أعضاء شعب الشيروكى، اعتقد أن القدرة على التواصل بالكتابة هى المفتاح لمنح وتمكين السلطة للشعب. لكن وعلى الرغم من أن شعب الشيروكى كانت لديهم لغة منطوقة ثرية، فلم يكن لديهم لغة مكتوبة؛ لذلك اخترع "سيكويا" لغة لهم، وفى وقت قصير جدًا، أصبح شعب الشيروكى شعبًا متعلمًا.

كل هؤلاء الأشخاص كانت لديهم الرغبة فى التواصل وبذلوا الغالى والنفيس لتحقيق تلك الرغبة.

لذلك فإذا كنت تشعر بالخجل عندما تواجه الآخرين، أو ينعقد لسانك عندما تواجه جمهورًا، أو غير متأكد من نفسك عندما تكتب، لا تستسلم. تذكر "ديموستينى"، و "سيكويا"، و "هيلين كيلر"، و "روزفلت"، و "تشيرشل". التزم بالرغبة، ثم تصرف بناءً على ذلك.

المفتاح الثانى: فهم العملية

إذا أردت أن تحقق التفوق فى التواصل، عليك أن تجتاز السطح الخارجى وتصبح على دراية بجوهر العملية. فهذا ما ساعد "مايكل أنجلو" على تحقيق العظمة والريادة كفنان.

أراد "مايكل أنجلو" أن ينحت الجسم البشرى، لكنه لم يكن متأكدًا مما يقوم بنحته، كان يعرف المظهر الخارجى للجسد؛ كالخطوط الخارجية للرأس، جذع الإنسان العلوى والأطراف، لكن لكى يصور الجسد البشرى بكل تفاصيله الدقيقة، فقد احتاج إلى أن يفهم ويستوعب جوهر البناء الأساسى للجسم البشرى.

ولاكتساب هذه المعرفة، فقد قام بالتسلل ليلًا إلى إحدى غرف حفظ جثث، وبكل حذر شق جلد إحدى الجثث لكى يفحص العضلات، والأوردة والهياكل العظمية؛ لقد كان حقًّا عملًا شنيعًا ومروعًا، لكنه أدى إلى أحد أعظم الأعمال الفنية التى تزين كوكب الأرض. إذن ليس عليك أن تذهب داخل مشرحة لكى تتعلم أساليب التواصل، لكن يجب عليك أن تتعلم البناء الأساسى والضمنى للعملية.

التواصل من خلال الصور

اللغة هى الناقل الأساسى للأفكار والرؤى، فهى تحوّل المفاهيم المجردة إلى كلمات ترمز إلى تلك الأفكار. إذا استطاع العقل فى الحال أن يترجم الأصوات والرموز إلى صور ذهنية، يصبح التواصل أكثر حيوية وذا مغزى. فإذا قلت: "أريد مكتبًا فى غرفتى". فالمستمع لى هنا لديه فكرة عامة غامضة لما أريده، لكن إذا قلت: "أريد مكتبًا ذا لون بنى"، فالمستمع هنا تكون لديه صورة عقلية أكثر حيوية. فكلما أصبحت أكثر مهارة فى نقل الصور، كان تواصلك أكثر فعالية.

عندما بدأ "بول ريفير" رحلته التى ألهمت "هنرى ووردسورث لونجفيلو" بكتابة قصيدته المشهورة، اضطر إلى أن يجدف بقاربه الصغير أمام إحدى السفن الحربية البريطانية *Somerset*. فقد كان يمكن للشاعر أن يكتب: "ولكن قام "بول ريفير" بالتجديف أمام السفينة الحربية البريطانية *Somerset* وهو فى طريقه إلى "تشارلز تاون"، ولكن "لونجفيلو" قام بتصوير المشهد؛ المياه السوداء، السفينة الضخمة المشئومة تتمايل بعيدة عن مرساها، والقمر يتلألأ خلال أشرعتها. لقد ترجم هذا المشهد إلى كلمات: "سفينة قديمة كالشبح، وكل من الصارى والسارية يواجهان القمر مثل قضبان السجن".

لا يمكن أن نكون كلنا "لونجفيلو"، لكن يمكننا أن نفعل مثل الذى قام به "ديموستينى": ندرس أساليب العظماء السابقين ونتعلم منهم، ويمكننا أن نتعلم ترجمة الصور والأصوات التى نستقبلها بأعيننا وآذاننا إلى كلمات والتى سوف تخبر وتلهم أولئك الذين يسمعوننا.

المفتاح الثالث: التمكن من المهارات الأساسية

يعتقد بعض الناس أن المطلب الأساسى الأول للتواصل الجيد هو مفردات مضنية. ويعتقد بعض الناس أنه من المستحيل أن نتواصل جيدًا بدون استيعاب جرعة مفرطة من القواعد أولًا، ثم حفظ قاموس للمفردات المستخدمة فى اللغة.

بالطبع الكلمات مهمة، قواعد اللغة الجيدة مهمة. نعم، إنها تساعد على معرفة أى الكلمات والتعبيرات تعتبر قياسية وأيها تعتبر دون المستوى بين المتعلمين. لكن الولاء الخانع لقواعد النحو يمكن بالفعل أن يعيق التواصل. فالناس أحيانًا لا يألون جهدًا لتجنب الاستخدام الذى قام بنطقه أحد الأشخاص بطريقة "غير نحوية"، أو "دون المستوى"، وفى خِضَمِّ ذلك، ينسون أهم قاعدة للتواصل: اجعل الأمر واضحًا ومفهومًا.

لقد أظهر "وينستون تشيرشل" ازدراءه للاهتمام المبالغ فيه لقواعد اللغة عندما انتقده البعض بشدة عندما أنهى جملة بحرف جر. ورد بحسم قائلًا: "هذا هو النوع من اللغة الإنجليزية الذى لن أتحمله".

إن الهدف من التواصل هو نقل الأفكار، وليس استعراض المفردات والخبرة النحوية للغة، فالمفردات التى تستخدمها فى كلامك اليومى من المحتمل أنها تساعدك بصورة جيدة. فأنت تستخدم الكلمات التى تفهمها. وهناك احتمالات كبيرة بأن يفهمها الأصدقاء، والزملاء والموظفون. وإذا حاولت أن تستخدم كلمات بعيدة عن مفردات الأشخاص الذين تحاول التواصل معهم، فإنك حينئذ لا تتواصل، بل من الأجدر أن نقول إنك تستعرض.

اقرأ خطاب "جيتيسبيرج"، أو "موعظة على الجبل"، أو قصيدة "روبرت فروست". فالتواصل الذى يدوم ويبقى هو المكتوب بلغة بسيطة وسهلة.

ثلاث مهارات أساسية

لو كنت انتظرت حتى أجمع مفردات ضخمة من كلمات اللغة الإنجليزية وكانت لدىَّ معلومات لغوى متمكن فى قواعد اللغة الإنجليزية، لضيعت وقتًا طويلًا لكى أبدأ فى مجال عملى. لحسن الحظ، لم أضطر للقيام بذلك. فقد أدركت المهارات الثلاث الأساسية الحقيقية للتواصل: الارتباط بالجمهور، نقل رسائل يمكن للناس فهمها، والتحقق من استجاباتهم.

تلك المهارات الثلاث الأساسية لا تزال أشياء جوهرية فى عملى كمتواصل.

المفتاح الرابع: التدريب

لقد بدأت التواصل لأول مرة من المنصة عندما كنت لا أزال طالبًا لم يتخرج بعد من كلية "مونت أوليف" فى نورث كارولينا. وقد جدت الناس فى ذلك المجتمع مهتمين بما كنت أستطيع أن أخبرهم به عن موطنى الأصلى. وقد ساعدتنى تلك العروض الأولية على التحاقى بالكلية. وكانت الجماهير الممتنة تمنحنى الهبات، وكنت أدخر ما يكفى من تلك الأموال للمحافظة على نفقات الطعام والدراسة.

لكنى لم أكن راضيًا عن ذلك المستوى من الأداء أو مستوى الدخل. فقد أردت أن أواصل طريقى إلى النجاح، وكان ذلك يعنى أن أتعلم استخدام اللغة الإنجليزية بطلاقة ومهارة. وكان هذا الأمر يتطلب التدريب.

التدريب يحقق التفوق

أتذكر قصة كانت تحفزنى باستمرار. كان أحد الموسيقيين الشباب يستمع بخشوع بينما كان أحد أساتذة البيانو البارعين يصب كل حبه ومهاراته فى مجموعة مختارة مجمعة من مقطوعات موسيقية رائعة.

قال الشاب: "لابد وأنه شىء عظيم أن ترمى كل التدريبات وراء ظهرك وتستطيع الجلوس والعزف بهذه الروعة".

قال الموسيقى البارع: "أوه، إننى مازلت أتدرب ثمانى ساعات يوميًا".
تساءل الشاب المندهش: "لكن لماذا؟، أنت بالفعل بارع جدًا!".
أجاب الرجل العجوز: "أريد أن أكون أكثر براعة".
لكى تكون أكثر براعة، عليك بالتدريب. فليس كافيًا أن تعرف المطلوب لتتواصل مع الناس، و تؤثر على سلوكهم، وتهيئ بيئة محفزة لهم، وتساعدهم على الارتباط برسالتك. يجب أن تصبح أساليب التواصل جزءًا من نشاطك اليومى، حتى تصبح شيئًا طبيعيًا وعاديًا بالنسبة لك؛ مثل السباحة بالنسبة للبطة، فكلما تدربت أكثر على تلك الأساليب، كان من الأسهل لك أن تتواصل مع الناس، سواء كنت تتعامل مع أفراد أو مع مجموعة مكونة من آلاف الأفراد.

التدريب العقلى

إذا كنت على وشك أن تلقى خطابًا، تخيل نفسك على المنصة، مقدمًا العرض بسلاسة، وبوضوح وبفعالية. تخيل ما سوف تقوله، وكيف ستقوله، والإيماءات التى ستستخدمها. تخيَّل نفسك مفعمًا بالثقة والنشاط، وتخيل ترحيبًا حارًا متواصلًا فى النهاية، وانطلق.
يمكنك استخدامه بفعالية فى التدرب على خطابك لطاقم موظفى المبيعات، أو لمجلس الإدارة، أو للاجتماع السنوى للمساهمين.
ويمكنك أن تمارس التدريب العقلى للمحادثات الحساسة أو عروض المبيعات أيضًا. تخيل ما ستقوله، وطبيعة الاستجابات التى ستلقاها، وكيف ستتعامل معها.
وإذا كنت تخطط لكتابة شىء ما، حرر نفسك من التوتر العصبى وتخيَّل ما ستكتبه لو كنت جالسًا على مكتبك فى هذه اللحظة. إن العديد من الكتاب والمؤلفين يحصلون على أفضل أفكار لهم أثناء "التدرب" على كتاباتهم قبل الخلود إلى النوم ليلًا، وحتى أثناء رحلاتهم اليومية من وإلى العمل.
فهذا النوع من التدريب يمكن أن يكون ذا فائدة عظيمة لك فى أثناء مرحلة التقدم من المستوى الجيد إلى المستوى الرائع.

المفتاح الخامس: الصبر

لا يمكن لأى شخص أن يكون متواصلًا لامعًا أو محترفًا من المحاولة الأولى. إنه أمر يتطلب الصبر؛ فمنذ سنوات قليلة، قام "وليام وايت" وهو صحفى ومعلم للغة الإنجليزية، بإعداد كتاب عن المؤلفات الأولى لـ "إرنست هيمنجواى".[1] كان "هيمنجواى" وهو فى مرحلة الشباب مراسلًا ناشئًا فى صحيفة تورنتو، وهذا الكتاب عبارة عن مجموعة من المقالات التى كتبها بين عامى ١٩٢٠ و ١٩٢٤.

وكان أسلوب الكتابة جيدًا، ولكنه لم يكن رائعًا. فهو يعطى ومضة مسبقة باهتة لراوى القصص البارع الذى يمكن أن يظهر فى رواية *The Old Man and the Sea*، لكنها لم تكن الأسطورة الأدبية لـ "هيمنجواى".

ما الذى كان ينقصه؟ الخبرة. لقد كانت العبقرية موجودة طوال الوقت، ولكنه كان بحاجة إلى الاحتضان. إن رمال الزمن إما أن تبلى أو تصقل. وهذا يعتمد على ما إذا كان استخدامك لوقتك عن تصور وتصميم أو كنت تدع الوقت يمضى اعتباطيًا.

اصقل لغتك

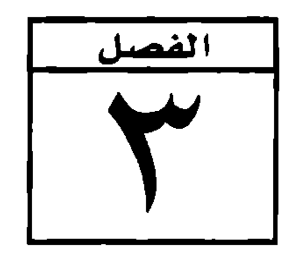
إن العمل بالنسبة للمتواصل الماهر، والحريص والمحب للحرفة يعنى الاهتمام المستمر. ويطلق المحرر الصحفى "جيمس جيه. كيلباتريك" على هذا الأمر اسم "الصقل اليدوى" لتواصلك. إن "هيمنجواى" لم يتحول من مراسل صحفى ناشئ مغمور إلى أعظم كاتب قصصى عن طريق تدوين الكلمات ارتجاليًا. لقد كان يطّلع عن كثب على ما يكتبه، ويقوم بتحليله، ثم يقوم بمقارنته مع أفضل المؤلفات التى رآها، ويبحث عن طرق وأساليب لتحسين ما كتبه. بمعنى آخر، لقد كان مهتمًا بعملية تقييم الذات.

إن المراسل الصحفى الناشئ المغمور لم يحوّل نفسه إلى كاتب قصصى ناجح من خلال لحظة خاطفة من الفراسة الأدبية؛ لذلك فإن على التنفيذيين ألا يتوقعوا لأنفسهم أو لموظفيهم أن يصبحوا ممتازين وبارعين فى التواصل بين

عشية وضحاها. فيمكن تعزيز وتحسين مهارات التواصل لدى مؤسستك من خلال برنامج تعليمى متطور، ويؤكد على التحسن المستمر. ومعظم الناس يتقدمون من مستوى "جيد" إلى مستوى "ممتاز" من خلال مئات من التحسينات البسيطة من يوم إلى آخر.

كانت تلك هى الطريقة التى استخدمتها لتطوير أسلوبى فى التحدث والكتابة. فقد استمعت إلى أفضل طرق نطق اللغة الإنجليزية التى تمكنت من العثور عليها، وحاولت أن أحاكيها فى نطقى وأدائى فى الخطابة. وعلى الرغم من تعلمى اللغة الإنجليزية فى مدينة صغيرة فى نورث كارولينا، فقد تجنبت قدر المستطاع اللهجات المحلية وعملت على تطوير أسلوب الخطابة الذى يمكن أن يكون متاحًا فى أى مكان فى أمريكا. ونجح الأمر معى.

بإمكانك استخدام المفاتيح الخمسة لكى تعبر إلى مملكة التواصل فى العديد من المجالات، وفى مختلف الظروف. فقد كان" لونجفيلو" شاعرًا بارعًا وكذلك كان "هيمنجواى" فى كتابة القصة، لكن مجال التواصل يتجاوز حدود المجال الأدبى. فبإمكانك أن تكون بارعًا فى تحفيز القوة العاملة لديك، أو بارعًا فى مفاوضات الاتفاقيات التجارية، وفى تسويق منتجاتك وفى بناء صورة إيجابية لشركتك. كل ذلك عبارة عن مهارات تواصل مهمة. لكن تذكَّر دائمًا: مهما كانت مهمة التواصل التى تتولاها، لابد وأن يكون هدفك هو التواصل مع الناس. وهذا يعنى أنَّ تواصلك يجب أن يكون شخصيًا. وفى الفصل التالى، سوف نستكشف طرقًا وأساليب للتواصل حتى يرتبط الناس برسالتك بشكل شخصى.



كل عمليات التواصل شخصية

كل عمليات التواصل شخصية، والجماهير الحاشدة ليس لها عقل، أما الأفراد الذين يكونون ضمن تلك الجماهير فلديهم عقل، فلن يكون هناك أى تأثير يمكن قياسه لأى خطاب، أو بث إذاعى، أو قطعة أدبية، مهما بلغت روعتها أو حرفيتها، إلا إذا ارتبطت بعقول الأفراد. فإنها مثل الإشارة اللاسلكية التى يتم استقبالها عند تردد معين، فإذا لم يتم ضبط جهاز الاستقبال عند ذلك التردد، تتلاشى الإشارة فى الهواء.

فيجب على مرسل الرسالة معرفة كيفية توجيه الاهتمامات الشخصية إلى مستقبل الرسالة المقصود.

أهمية الحوار

لقيام تلك العلاقة الشخصية، عليك أن تشارك فى حوار، والحوار - كما يعرفه القاموس - هو " تبادل الأفكار والآراء".

لكن الحوار يعنى أكثر من مجرد تبادل للآراء. فإذا قلت: "إن الولايات المتحدة دولة ديموقراطية"، وقلت أنت: "لا، إنها ليست كذلك"، وقمنا نحن الاثنين بنسيان ذلك الموضوع، فلا شىء تم إنجازه؛ لقد تبادلنا الآراء، لكن لا أحد منا قد ازداد تبصرة من فكر الآخر.

لكن افترض أنك تشرح لى - بحسب تعريفك - أن الولايات المتحدة ليست دولة ديمقراطية؛ حيث تسوى فيها كل القضايا بالتصويت الشعبى، فهى بذلك دولة جمهورية، تسن فيها القوانين عن طريق نواب منتخبين. هنا أستطيع الرد بقولى: "أنا موافق - حسب تعريفك - على أن الولايات المتحدة ليست دولة ديمقراطية. لكن بالنسبة لى، فإن الدولة الديمقراطية هى الحكومة التى لشعبها حق اختيار ممثليه عن طريق التصويت الشعبى".

الآن وقد تشاركنا فى حوار. أنت تفهم تعريفى للديمقراطية وأنا أفهم تعريفك. فمن خلال الحوار، نتعلم أن التشابه بين آرائنا أكبر من الاختلاف، ويمكننا الاستمرار.

الحوار - بحسب تعريفى - *هو ما يحدث عندما يرتبط واقعك بواقع جمهورك وتتقدمون معًا إلى واقع مشترك جديد.*

الحوار مع جماهير غفيرة

لا يقتصر الحوار بين فردين؛ إذ يمكنك الحوار مع جماهير غفيرة أيضًا، بشرط أن تثير الرسالة التى ترسلها اهتمامًا شخصيًا مع الأفراد المتواجدين داخل الجماهير.

أحد أبرز الأمثلة للحوار مع عدد كبير من الجماهير حدث أثناء تخصيص ساحة جيتسبيرج فى ١٩ نوفمبر ١٨٦٣ ؛ حيث تمت صياغة الخطاب الرئيسى فى تلك المناسبة بدقة وقام بإلقائه "إدوارد إيفيرت" أحد الخطباء الأوائل فى ذلك العصر، وبعد أن أنهى حديثه، قام الرئيس "إبراهام لينكولن" بإلقاء خطاب قصير آخر.

اليوم لا يستطيع سوى عدد قليل جدًا من الناس سرد سطر واحد من خطاب "إدوارد إيفيرت" فى جيتيسبرج. فى المقابل يحفظ أجيال من طلبة المدارس ما قاله "لينكولن" فى تلك المناسبة التاريخية.

لقد كان "لينكولن" يعرف جمهوره. فتحدث بعبارات بسيطة ومع ذلك ترددت صداها فى قلوب أمة أحزنتها حرب أهلية. على الرغم من أن التأثير الفورى على

١٥,٠٠٠ شخص تجمعوا فى الساحة لم يكن موجودًا، فقد تحدث الرئيس متجاوزًا هذا العدد من الأشخاص إلى الأمة بصورة عامة، بل كان فى الواقع يتحدث إلى الأجيال القادمة. وفى فترات الأزمات الوطنية، يستمد الشعب الأمريكى الشجاعة من كلماته التالية:

" .... من هنا نقرّ بشدة أن هؤلاء القتلى لم يموتوا عبثًا - وأن هذه الأمة - برعاية الله - ستشهد ميلادًا جديدًا للحرية، وأن هذه الحكومة من الشعب، وبالشعب، ولصالح الشعب لن تفنى من على وجه الأرض" .

خرجت هذه الكلمات من قلب الرئيس واتجهت مباشرة إلى قلوب الأمريكيين الذين أنهكتهم الحرب، فقد حملت معنى ومغزى شخصيين لكل والد فقد ابنًا فى المعركة ولكل أمريكى فقد الأمل فى إحياء الديمقراطية فى القارة. إن تلك الواقعية التى يتميز بها "إبراهام لينكولن" مست قلوب جمهوره، وتقدموا معًا نحو واقع جديد؛ فأصبحت أمريكا أكثر قوة، و أكثر حرية.

فالأشخاص الفعالون فى التواصل يعرفون جمهورهم. فيدركون مَنْ هم الذين يريدون الوصول إليهم ويعرفون كيف يصلون إليهم مع الرسائل التى تمسُّهم بصورة شخصية.

أساليب ماديسون أفنيو

أصبح "ماديسون أفنيو" خبيرًا متمرسًا فى الاحتكام إلى الدوافع الشخصية، فقد شاهد الإعلان التجارى القادم للسيارة الجديدة، وهذا الإعلان يستغرق وقتًا قليلًا جدًا فى عرض تفاصيل الخصائص الهندسية للسيارة؛ فالناس لا تشترى بوصات مكعبة أو نسب الضغط. الناس تشترى تجارب القيادة، وتشترى صورة، وتشترى مكانة اجتماعية؛ فلذلك يسعى كاتبو الإعلانات إلى التواصل مع تلك الرغبات.

"هذه ليست "الأولدس" المتحركة الخاصة بوالدك"، كانت تلك هى الجملة التى كانت تستهدف الشباب الذين ربما اعتقدوا ذات مرة أن هذه السيارة من طراز "أولدس" كرسى متحرك لكبار السن.

لدى شركة AT&T جملة مألوفة: "مد يدك واتصل بأحدهم"، وهى دعوة شخصية لكل شخص بجواره هاتف أن يتصل بأحبائه المتواجدين فى أماكن بعيدة.

"لقد حصلت على المشروب الحقيقى يا صفيرى، أووه، هاه". هذه الجملة لا تخبرك شيئًا عن مذاق البيبسى مقارنة بالكوكاكولا. لكن الأسلوب ومذاق الإعلان التجارى تآلف بسرعة مع الجمهور من الصفار تجاه ما كانوا يرنون إليه، وسرعان ما يكرر الصفار هذا الإعلان ويرتجلون ألحانًا موسيقية حوله.

معوّقات الحوار

بينما يشجع القرن الحادى والعشرون فن الحوار، فإنه أيضًا يقيم حواجز هائلة لهذا الحوار؛ فهذا الجيل هو الأكثر ارتباطًا على المستوى التكنولوجى والمادى على مر التاريخ.

وعلى الرغم من أننا جيل مفكك من الناحية النفسية، تنهال علينا يوميًا عمليات للتواصل من كل نوع ومن كل اتجاه، فكان لزامًا علينا أن نبرع فى فن ضبط معظم المعلومات التى تأتى إلينا، لقد تعلمنا بطريقة غريزية أن نهمل "البريد غير المرغوب فيه" ولا نكترث به، وأن نركّز كل اهتمامنا على المظاريف التى تحمل رسائل شخصية، وتعلمنا أن نعتبر الصوت الصادر من أجهزة الراديو والتليفزيون عندنا كالضجيج حتى نسمع الشىء الذى يهمنا بصورة شخصية، هذه القدرة على "الضبط" أصبحت تقريبًا ضرورية فى هذا العصر من الانفجار المعرفى.

لكن الكثير منا ينجذب ناحية التكنولوجيا ويتخلص من العامل البشرى. لقد أصبحنا معتادين جدًّا على التسلية من خلال أجهزة التليفزيون وأجهزة الفيديو، ومجسّمات الصوت، وأجهزة التسجيل الضخمة، وألعاب الفيديو - حتى أننا نسينا تقريبًا شكل التعامل مع البشر الآخرين.

لقد تعلمنا فن التنقل بين القنوات باستخدام أجهزة التحكم عن بعد للتخلص من البرامج التى لا تثير اهتمامنا، وقام الكثير من الناس أيضًا بتطوير فن التخلص من الآراء، والأفكار والعواطف الخاصة بإخواننا فى البشرية. وربما

تلاحظ ذلك عندما تدخل إلى أحد المتاجر الصغيرة ويقوم البائع بالمرور عبر مجموعة من الآلات التى تقوم بخدمتك كما لو كانت هناك صفقة بين اثنين من الكائنات الآلية. يلاحظ مندوبو المبيعات ذلك عندما يطلبون من العملاء المرتقبين الذين يظهرون فترات انتباه قصيرة بنفس طول الفترة التى تستغرقها للانتقال بين قنوات التليفزيون.

يجب أن يكون الأشخاص الفعالون فى التواصل قادرين على التغلب على هذا الاتجاه وأن يرتبطوا بالاهتمامات الشخصية لجمهورهم، وينبغى أن يصيح الجمهور المستهدف لرسائلهم صيحة الإعجاب قائلًا: "آها"، بدلًا من قول: "ماذا إذن؟".

القاعدة الأولى للتواصل الفعّال

هذا يعيدنا إلى قاعدتى الأولى للتواصل الفعّال: ***لا يمكن حدوث تواصل يستحق العناء المبذول فيه حتى تنال الاهتمام الكامل لجمهورك، وفى اللحظة التى يتوقف فيها ذلك الاهتمام، يتوقف التواصل الفعال.***

فى مسيرة حياتى المهنية فى الخطابة، قمت بتطوير قاعدة بسيطة لبناء التواصل مع جمهورى والمحافظة عليه وهى: يمثل الجمهور أهم أولوياتى؛ فأول شىء أقوم به بعد أن يتم تقديمى إلى أى جمهور هو إقناعه بالعمل. وأجد بعض الوسائل التى تنتزع مشاركته، وأواصل الحديث عندما أكون متأكدًا أنهم منتبهون تمامًا، وأبحث عن علامات تدل على تشتت انتباههم، وعندما أراها، أقوم بأى شىء لإعادة بناء التواصل. على سبيل المثال:

- أقوم بطرح أسئلة يمكن للجمهور الإجابة عنها.
- أجد وسيلة كى أتشارك بدنيًا مع الجمهور وفى المقابل أجعل الجمهور يتفاعل معى بدنيًا.
- أستخدم حس الدعابة، والحكايات النادرة، والوسائل السمعية والبصرية بصورة أكبر.

فى الفصل العشرين، سوف أشاركك باقتراحات أكثر تفصيلًا للحصول على انتباه جمهورك والمحافظة عليه.

إن مبدأ الاهتمام لا ينطبق فقط على المتحدث الذى يوجه خطابه للجمهور. فلا يهم نوع الوسيلة التى تستخدمها فى التواصل، فالأشخاص الذين تحاول الوصول إليهم هم جمهورك، *ويجب عليك جذب اهتمامهم*.

عليك أن تتحدث على المستوى الشخصى

سواء كنت تعمل فى مجال الإعلانات، أو التسويق، أو المبيعات، أو الإشراف، لابد وأن تتواصل على المستوى الشخصى، عندما يصبح الشىء شخصيًّا، أو مهمًّا؛ فإنك ستحصل على الاهتمام الشخصى عن طريق التوضيح للناس عن كيفية الاستفادة من الاستماع إلى رسالتك، أو مدى تأثير ما تقوله على حياتهم الشخصية.

استخدمت متاجر Lowe لأعمال البناء والتشييد الطريقة الشخصية فى سلسلة من الإعلانات التجارية التليفزيونية؛ موضحة أن الأشخاص العاديين استخدموا منتجات Lowe فى مشروعات تحسين المنازل. فهناك إعلان يمكنه أن يصف كيف أن أسرة فى شارع صغير يسمى Elm فى الغرب الأوسط قد استفادت من استخدام منتجات Lowe. ويمكن للإعلان أن يختتم بقوله: إن متاجر Lowe قامت بتوفير منتجات ذات جودة عالية لبناء المشروعات "فى شارع Elm وفى شارعك".

فأصحاب المنازل العاديون الذين قاموا بمشاهدة الإعلانات استطاعوا الارتباط شخصيًّا بالأشخاص الذين قاموا بتصويرهم، وأن عبارة التقريب بين "فى شارع Elm وفى شارعك" عززت ذلك الارتباط.

عندما يستطيع الناس القيام بارتباط شخصى بين رسالتك وحياتهم الشخصية، تبدأ أشياء جيدة فى الحدوث.

وعندما يستطيع الموظفون لديك الارتباط بمشروعات الشركة فسوف يهتمون بها، ويبذلون أقصى ما يستطيعون لإنجاح تلك المشروعات.

أحد الأسرار وراء النجاح المذهل لشركة "فورد توراس" كان إشراك المساهمين في شركة فورد فى كل مرحلة من مراحل التصميم والتصور، فقد قام فريق توراس باستشارة عمال خط التجميع، والمهندسين، والبائعين، والمسئولين عن التأمين، والموردين والتجار من أجل جمع أفكار عن نوع السيارة التى يرغبون فى تصميمها، وبيعها وقيادتها؛ وهكذا استطاعت قوة العمل بالشركة كلها أن تشعر بالفخر والكبرياء الشخصى فى عملية نجاح السيارة.

إشراك الجمهور

وجدت الشركات الناجحة أن سر التسويق الفعَّال هو إشراك جمهورها - العميل - شخصيًّا وعاطفيًّا. وهكذا، فشركة "برودنشيال" لا تبيع وثائق التأمين. إنها تعرض على عملائها الأمان من خلال امتلاك "قطعة من الصخر". وقامت شركات كوداك بإنتاج الكثير من المشروعات التجارية، ليس عن طريق طلب شراء أفلامها، ولكن عن طريق دعوة الناس من خلال مقولة: "حافظ على ذكرياتك مع كوداك". فيا لها من وسيلة فعَّالة لإشراك الناس فى منتجاتك!

سبَّب الكمبيوتر وملحقاته الخارجية الرعبَ لدى الكثير من الناس؛ فهم ينظرون إلى تلك الأجهزة نظرة غامضة، ومبهمة، وعدوانية؛ لذلك، لم تحاول شركة هيوليت - باكارد أن تبيع أجهزة الكمبيوتر والطابعات، وبدلًا من ذلك أعلنت قائلة: "حلول لمشكلات غير عادية".

الارتباط بالموظفين

إذا كنت أحد التنفيذيين الذين يقودون قوة عاملة بإحدى الشركات؛ فيجب عليك دائمًا أن تضع نصب عينيك الاهتمامات الشخصية للموظفين لديك. تذكَّر *أن الناس يفعلون الأشياء لأسبابهم الخاصة؛ وليس من أجل أسبابك أو أسبابى،* ولكى تحشد مواهبهم وطاقاتهم خلف أهداف شركتك، عليك أن توضِّح لهم أن هذه

الأهداف تقوم بخدمة مصالحهم العليا. فإذا رأوا منافع شخصية تظهر من أهداف شركتك، عندئذ سيصبحون مهتمين ومنخرطين فى إنجازها.

لكن أولًا، عليك أن تقيم حوارًا. وهذا يعنى الاستماع للآخرين. فإذا كنت تستمع إلى الأفراد لفترة كافية، فسوف يخبرونك باهتماماتهم ومشكلاتهم. خذ الوقت الكافى لتتعرف على الأشخاص الذين تسعى لقيادتهم - ليس فقط بالاسم، لكن أيضًا عن طريق اهتماماتهم وطموحاتهم. تحدَّث إليهم بطريقة ودودة، عما فعلوه فى عطلة نهاية الأسبوع، عما يخططون للقيام به فى العطلات، وعن أهدافهم الشخصية. ثم استمع. عندما تستمع بآذان صاغية وعقل متفتح، سوف تتعرف على اهتماماتهم، و سوف تعرف كيف تجذب اهتمامهم من خلال التواصل الشخصى.

الفصل

٤

حامل الرسالة يتحدث بصوت أعلى من الرسالة

إذا لم تصدّق أنَّ حامل الرسالة يتحدث بصوت أعلى من الرسالة، ضع فى اعتبارك هاتين العبارتين:

(١) *" هل انتابتنا الوساوس بأن جميع الحمقى فى المدينة أتوا إلى جوارنا؟ أليست تلك أغلبية كاسحة كافية فى أية مدينة؟" .*

(٢) *" الأغلبية لا يمكن أبدًا أن تحل محل الرجل... مثلما لا يمكن لمائة أحمق أن يصنعوا صنع حكيم واحد، فمن غير المحتمل أن يصدر قرار بطولى عن مائة شخص جبان" .*

تصف العبارة الأولى ذلك بطريقة ساذجة، وتصف العبارة الثانية ذلك بلهجة متغطرسة، لكن تعبر كلتاهما عن نفس النقطة الأساسية وهى : إن قرار الأغلبية ليس دائمًا هو القرار الأكثر حكمة والأكثر روعة.

اقرأ هاتين العبارتين مرة أخرى وهذه المرة تذكّر مَنْ هو قائلهما. العبارة الأولى قالها "مارك توين"، أما العبارة الثانية فقالها "أودلف هتلر"، كيف غيرت معرفتك بالمصدر من وقع الرسالة التى تتلقاها؟ إن الازدراء والبغض المرتبط باسم "أودلف هتلر" ينفى أى عنصر إيجابى فى أى شىء سبق أن قاله، ومهما بلغت درجة بلاغته فإن ذلك لن يكسبه أى احترام؛ لذلك إذا أردت أن تتواصل بطريقة إيجابية، فيجب عليك أن تغرس صورة إيجابية كشخص.

الطريقة التى يميزك بها الناس تعتمد على أسلوبك فى التفاعل معهم، فنحن نتفاعل مع الناس بواحد من هذه الأساليب الثلاثة:

- المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.
- المستوى المتساوى (النظير إلى النظير).

المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى

العلاقة بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى يمكن أن تأخذ العديد من الأشكال.

وأحد هذه الأشكال هو علاقة الرئيس بالمرءوس، وتلك هى العلاقة القياسية بين الإدارة والموظفين فى مكان العمل المتسلط الاستبدادى، نرى تلك العلاقة فى سلسلة الرسوم الهزلية بين "داجوود ومستر ديثرز"، كذلك وصف "تشالرز ديكينز" تلك العلاقة فى إحدى رواياته من خلال شخصية "إيبينزر سكرووج" وشخصية "بوب كراتشيت"، تلك العلاقة قد عفا عليها الزمن على أعتاب القرن الواحد والعشرين. وإذا كنت تتعامل مع الموظفين أو الزملاء بموقف استعلاء، بالتأكيد سوف تقوم بإبعادهم عنك، لقد تشرَّب الأمريكيون الفلسفة القائلة بأن: "جميع البشر متساوون"، إن المركز الاجتماعى الرفيع، والمعرفة الشاملة، والتمكن فى التخصص والخبرة الواسعة سوف تكسبك الاحترام، ولكن فقط إذا أظهرت الاحترام اللائق بالآخرين.

"تشارلى براون"، المخدوع مرة أخرى!

أسلوب علاقة الرئيس بالمرءوس يوضح نفسه أيضًا فى أسلوب المكر والحيلة، إذ تقدم سلسلة الرسوم الهزلية أمثلة لهذة العلاقة أيضًا. فالقط "جارفيلد"

دائمًا يتلاعب بالكلب "أودى"، وفى مسلسل *Peanuts*، تتلاعب" لوسى" دائمًا بـ "بتشارلى بروان".

فالأشخاص المتلاعبون يكونون دائمًا فى موضع شك بأن لديهم ما يخفونه؛ حيث تسبب أفعالهم اتجاهات بعدم الثقة بين الأشخاص الذين يعملون معهم، إن الشخص المخادع لن يستطيع اجتذاب أتباع مخلصين. هل يمكن أن تكون "لوسى" موضع ثقتك لأن تمسك الكرة من أجلك فى مباراة مهمة؟

الغطرسة الاجتماعية

الغطرسة الاجتماعية هى أحد اشكال علاقة الرئيس بالمرءوس؛ فتأتى أحيانًا متخفية *كالنبل*. ويعرف قاموس ويبستر هذا على أنه "الالتزام الشريف، والمسلك المسئول والكريم المصاحب لذوى المناصب العليا، أو كرم الأصل"، لكن المجتمع الأمريكى قائم على مبادئ المساواة فى الحقوق، والتعبير القائل "فقير ولديه عزة نفس"، هو تعبير أمريكى على نحو ثورى، إنه يشير إلى فكرة أن الثروة والمكانة الاجتماعية لا تمنح الإنسان المنزلة الأسمى؛ فإذا كانت أعمالك الصالحة قمت بها من منظور أن أحد السادة يمنح العطف إلى من هم أقل مرتبة، فإن تلك الأعمال الصالحة ستذهب أدراج الرياح؛ فالمتلقون سوف يعتبرونك تتعاطف وتتفضل عليهم؛ لذلك سوف يشعرون بالاستياء والبغض تجاهك.

غالبًا ما تكشف الغطرسة الاجتماعية عن نفسها فى العمل كتميُّز طبقى بين العمال من الطبقة الدنيا وأبناء الطبقة الوسطى، وبين الموظفين الحاصلين على مؤهلات علمية والذين لم يحصلوا على مؤهلات وبين الحاصلين على درجة علمية رفيعة والحاصلين على درجة البكالوريوس، ويصبح الأمر ذا مردود عكسى عندما يرفض ذوو المكانة الأعلى احترام أفكار ذوى المكانة الأدنى مع أنها تستحق النظر إليها بعين الاعتبار.

المهندس والعمال المهرة

"تشارلز دايجيرت" هو أحد أصدقائى والذى يحمل شهادة الدكتوراه فى التعليم المهنى ويترأس مؤسسة ناجحة جدًا للاستشارات. وقد بدأ مسيرته المهنية كعامل ماهر فى شركة "جنرال موتورز". ولأنه كان من ذوى الياقات الزرقاء ويؤدى أعمالًا يدوية، فقد كان يعمل من تصميمات قام بها مهندسون من ذوى الياقات البيضاء الذين يؤدون أعمالًا غير يدوية.

وفى إحدى وظائفه الأولى، اكتشف أحد الأخطاء فى التصميم، فقام أحد زملائه من العمال المهرة أيضًا بحثه على تنفيذ ما جاء فى التصميم حتى يجعل من المهندس أضحوكة، وقد كان على دراية بالتميُّز الطبقى بين ذوى الياقات الزرقاء وذوى الياقات البيضاء، ولم يكن هناك مودة واستلطاف من جانبهم تجاه رؤسائهم، وكان "تشارلى" يشعر بإغراء قوى للأخذ بنصائحهم، ولكنه قرر أن يقوم بتصحيح الخطأ بهدوء وأن ينقذ المهندس من الإحراج.

بعدها بفترة قصيرة تحدث مهندس آخر معه بخصوص نموذج أصلى لأحد الأجزاء التى أراد صنعها، فطلب من "تشارلى" أن يعمل معه فى تصميم ذلك القالب؛ وذلك لإنتاج ذلك الجزء بكميات كبيرة، وكما يذكر "تشارلى" ذلك: "أعطيتة ست أفكار لم أكن لأفكر بها من قبل"، وأظهر ذلك المهندس - الذى هو من ذوى الياقات البيضاء - الاحترام لذلك العامل الماهر من ذوى الياقات الزرقاء، ونجح الأمر معه.

يحكى "تشارلى" عن مصنع آخر، حيث قام العاملون به من ذوى الياقات الزرقاء بعرض خطة مكنتهم من إعادة تجهيز إحدى القطع الأساسية لإحدى المعدات فى فترة استراحتهم فى مدة لم تتجاوز ١٥ دقيقة فقط، بالمقارنة مع ١٢ ساعة من الإجراءات التى قام بها مهندسو المصنع.

فلو قام طاقم الموظفين من ذوى الياقات البيضاء بممارسة الغطرسة الاجتماعية عليهم، لم يكن للعاملين أن يذهبوا إليهم بفكرتهم، ولحرمت الشركة نفسها من عشرات الآلاف من الدولارات من مدخراتها فى كل مرة تعيد فيها التجهيز.

الاستعلاء العنصرى أو العرقى

نوع آخر شائع من مواقف الرئيس بالمرءوس ألا وهو الاستعلاء العنصرى أو العرقى، غالبًا ما نفترض أن الأشخاص ذوى ألوان البشرة المختلفة، أو ذوى اللهجات المختلفة، أو ذوى الأسماء المختلفة الصوت لديهم مهارات تواصل وفهم أقل.

يحكى أن أمريكيًا من أصل أوروبى كان جالسًا على إحدى الموائد فى إحدى الحفلات بجوار أحد الاشخاص والذى كان واضحًا أنه من أصل آسيوى؛ معتقدًا أن رفيقه من الصين، قام الأمريكى الأوربى بالالتفات إليه أثناء تناوله الحساء وسأله بلهجة إنجليزية آسيوية: "هل أعجبك الحساء؟".

وعندما تم تقديم المتحدث الرئيسى لهذه الحفلة، كان الأمريكى ذو الأصول الأوروبية فى غاية الدهشة عندما رأى الرجل ذا الأصول الآسيوية ينهض ويعتلى المنصَّة وتقدم الرجل وألقى خطابًا رائعًا بطلاقة وسلاسة بلكنة أمريكا الوسطى، وعندما جلس، التفت إلى الأمريكى ذى الأصول الأوروبية متسائلًا بلهجة إنجليزية آسيوية: "هل أعجبك خطابى؟".

تذكَّر: إن لون البشرة، أو اللهجة أو الخلفية العرقية لأحد الأشخاص لن تخبرك بأى شىء عن القدرات الفطرية الطبيعية للفرد، وفى نفس الوقت فإن لون بشرتك، أو لهجتك أو أصلك العرقى لن يحميك من خداع نفسك.

المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى

لم يكن الكثير من الموهبين ليصلوا إلى ما وصلوا إليه؛ سوى لأنهم أخفوا شعورهم بالدونية؛ فهم خائفون من التعبير عن أفكارهم الشخصية خشية أن يعرف الآخرون أكثر مما يعرفونه، فهم يكرهون الأخذ بزمام المبادرة؛ لأنهم يشعرون بأن الآخرين مؤهلون أكثر منهم.

"ترومان" يتولى المسئولية

ربما شعر "هارى ترومان" بتلك الحالة بصورة مبدئية عندما ألقى على عاتقه عبء الرئاسة؛ فكان لزامًا عليه أن يواصل المسيرة التى بدأها رجل اعتبره الكثير أعظم رئيس منذ "إبراهام لينكولن"، وكان عليه أن يتولى القيادة الوطنية فى وقت كان فيه النظام السياسى العالمى قد تحطم. فهذا المزارع السابق، وبائع الخردوات الفاشل، والسياسى عديم الأهمية عن ولاية ميسورى الذى لم يذهب إلى الكلية، اضطر إلى أن يتفاوض مع شخصيات مثل "وينسون تشيرشل"، و"جوزيف ستالين"، و"تشارل ديجول". واضطر إلى إصدار أوامر إلى "جورج مارشال"، و"دوجلاس ماك آرثر"، و"دوايت آيزنهاور"، و "تشستر نيميتز" و "بال هالسى"، واضطر إلى أن يتعامل مع مسألة الأسلحة النووية، والتى كانت مجهولة قبل أن يتولى المنصب، ووقع على عاتقه عبء إعادة بناء أوروبا والقضاء على الشيوعية فى اليونان، وتركيا، وإيران، وكوريا، وإعادة تشكيل اليابان كدولة ديمقراطية صديقة. وعلى الصعيد المحلى، فكان عليه أن يتعامل مع قادة شركات عدوانيين - أى مؤيدين للتمييز العنصرى، والذين قاوموا جهوده فى تفكيك الحواجز العنصرية، والناشطين السياسيين الذين كانوا على استعداد بالتضحية بالمبادئ الديمقراطية فى غمرة حماسهم لاستئصال الشيوعية.

فلو تواصل "ترومان" مع "ستالين" و "تشيرشل" وهو يشعر بأن التواصل يتم من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، ولو سمح "ترومان" لـ "دوجلاس ماك آرثر" بإطلاق العنان له فى الشرق الأقصى، ولو كان قد خضع وأذعن لخصومه المحليين الذين لديهم أوراق اعتماد ثقافية وأكاديمية أعلى منه بكثير، فإن قصة ما بعد الحرب كانت ستختلف تمامًا.

هل كانت جميع قرارات "ترومان" صحيحة؟

بالطبع لا. بعضها كان لها نتائج مأساوية. والبعض الآخر مازال محل جدال بلا هوادة. لكن مكانته كقائد غير قابلة للنقاش. وفى الانتخابات الحديثة، فإن المرشحين للرئاسة من كلا الحزبين يريان "ترومان" مثالاً يحتذى به.

مهما كان المجال الذى تختار أن تدخله، لن تكون أبدًا أفضل مما تظن نفسك.

فإذا اعتبرت نفسك أقل من الآخرين، فإن الآخرين سوف يعتبرونك أقل منهم. وإذا اتخذت بكل ثقة دور القائد، فإن الآخرين سيصبحون تحت إمرتك.

الثقة بالنفس يمكنها إنقاذ اليوم

ذات مرة وجدت مجموعة من المسافرين أنفسهم مغمورين بالدخان المتصاعد من حرائق الغابات، وهددت النيران بمحاصرتهم؛ فقد حجب الدخان كل المعالم، فبدوا يتعثرون فى كل الاتجاهات حتى صاحت واحدة بثقة قائلة: "اتبعونى".

وقاموا بربط أيديهم كى يبقوا معًا، وقاموا باتباع القائدة؛ حيث قامت بقيادتهم على ممر مباشر من خلال الدخان إلى الأمان.

وسألها أحد أفراد المجموعة: "كيف عرفت الطريق للخروج؟".

فقالت: "لم أعرفه، ولكن عرفت بأننا هالكون إذا لم نخرج من هناك؛ لذلك قمت بتحديد مسار معين والتزمت به".

لم يكن لدى القائدة معرفة أو مهارة أكثر من أى من المسافرين، لكن كانت لديها الثقة بالنفس.

ويوضح الفيلم السينمائى الكلاسيكى "ساحر أوز" الفارق الذى يفعله التصرف الواثق، فسوف تتذكر أن "الأسد الجبان" أراد من الساحر أن يهبه الشجاعة، وأراد خيال المآتة العقل، وأراد الرجل من الصفيح أن يكون له قلب، وأرادت "دوروثى" أن ترجع إلى كانساس، حيث عاشت هناك قبل أن يجرفها الإعصار.

كان لدى الساحر تفهُّم للطبيعة البشرية؛ فقام بإعطاء الأسد ميدالية، وفجأة شعر "الأسد الجبان" بأنه شجاع، وأعطى خيال المآتة شهادة دبلوم، وفى الحال بدأ خيال المآتة بالتصرف مثل الشخص المتعلم. وأعطى الرجل الصفيح ساعة تدق فأحس الرجل الصفيح بوجود قلب لديه. أما بالنسبة لـ "دوروثى"، فقد أخبرها بأنها كان لديها دائمًا القدرة على العودة إلى كانساس، فكل ما كان يجب عليها القيام به هو أن تغلق عينيها وتكرر: "لا يوجد مكان أفضل من الوطن"، وعندما قامت بذلك، قام عقلها بنقلها من عالم أحلام الساحر "أوز" إلى العالم الحقيقى الذى تركته عندما ضرب الإعصار.

فى العلاقات الاجتماعية والتجارية، غالبًا ما يتولد لدى الناس شعور بأنه لا حول لهم و لا قوة فى إبعاد أنفسهم من موقف غير مرغوب فيه، فالزوجات اللاتى تتعرضن للإساءة تبقين مع الرجال المسيئين لهن؛ لأنهن سمحن لأنفسهن بالوقوع فى علاقة الأقل بالأعلى. ويتحمل الموظفون الرؤساء المستبدين وأحيانًا يصبرون على التحرش بهم لأنهم يرون أن علاقة الأدنى بالأعلى هى علاقة طبيعية بالنسبة لهم، إنها ليست علاقة طبيعية وإنهم ليسوا مغلوبين على أمرهم. مثلما كان الحال مع "دوروثى" من خلال قوتها للعودة إلى كانساس، كذلك الحال معهم من خلال قوتهم للابتعاد عن تلك المواقف والدخول فى علاقات طبيعية.

إنهم ليسوا بحاجة إلى الساحر "أوز"؛ فالساحر لم يقم بأية أعمال سحرية، فكل ما قام به هو مساعدة الشخصيات الأربع للتعرف على سماتهم الفطرية التى يمتلكونها بالفعل، لقد منحهم الثقة بالنفس.

لديك أدوات العظمة

"فلويد ويكمان" أحد عباقرة المبيعات المهمين على مستوى الأمة، وأحد معلمى العقارات، عانى لسنوات فى وظائف مجهولة وغير ناجحة كفرد مجند فى البحرية، وموزع ألبان، ومندوب مبيعات عقارات يفتقر إلى الحيوية، وذات يوم – وفى إحدى ورش المبيعات – سمع قصيدة بسيطة، غيرت موقفه تجاه نفسه، والقصيدة، كما يتذكرها "ويكمان" تقول:

اكتشفها بنفسك، يا بنى،
فلديك كل ما يمتلكه العظماء من الرجال:
ذراعان، رجلان، وعقل تستخدمه ـ
عقل تستخدمه إذا اخترت ذلك.[1]

استمر "ويكمان" فى بناء شركة هائلة النجاح، وفى أحد الأيام – وفى لاس فيجاس – قمت بإلقاء الخطاب الافتتاحى لأكاديمية "ماسترز" التى يمتلكها، وشاهدت بأم عينى هذا المدير التنفيذى البارع أثناء العمل.

لذلك عندما تتولد لديك مشاعر عدم الكفاءة والقصور فى مواجهة الآخرين الذين يبدون أكثر موهبة منك، تذكر أنك تمتلك كل شىء مطلوب يلزم لكى تكون قائدًا: فلديك ذراعان، رجلان، عقل، قلب، الشجاعة، والمقدرة على الذهاب إلى أى مكان تريده. كل ما عليك فعله هو إدراك تلك النعم.

المستوى المتساوى (النظير إلى النظير)

أكثر أشكال التواصل فعالية مع الناس هى النظير إلى النظير، وهذا لا يعنى أن كل رؤساء مجالس الإدارات عليهم أن يرتدوا المئزر للذهاب إلى العمل، والزحف إلى حفر الشحم مع العاملين لديهم.

إنها تعنى أن كبار التنفيذيين، والمديرين، والمشرفين على كل المستويات يجب أن يحترموا كرامة كل شخص فى المؤسسة، وأن يتواصلوا مع العاملين على أساس إنسانى وليس على أساس رئيس ومرءوس.

بل إن هناك بعض الشركات التى تمتنع عن الإشارة إلى الأشخاص "كعاملين" فيفضلون ألقابًا تعبر عن المزيد من المساواة، مثل "المساهمين"، و"أعضاء الفريق"، لكن تذكر: لا فائدة من تغيير طريقة تسمية الوظائف إذا لم تظهر الاحترام اللازم للأشخاص الذين يتقلدون تلك الوظائف.

إن سلوك النخبة يمكن توصيله بالأفعال وليس بالكلمات. هل يحصل كبار التنفيذيين على الفرصة لاختيار أماكن انتظار السيارات، حتى فى حالة عدم وجود ضرورة لسيارتهم أثناء ساعات العمل أكثر من أى شخص آخر فى المؤسسة؟ هل يصعدون إلى أجنحة كبار المدراء مستخدمين المصاعد الخاصة، ويأكلون فى مرافق خاصة بكبار المديرين والتى لا يدخلها العاملون الآخرون أبدًا؟

إنهم حينئذ يرسلون برسالة للعاملين لديهم تقول: "نحن النخبة، وأنتم العامة المتواضعون".

فى شركات مثل ميد ترونيك، وهى إحدى الشركات التى تأتى بقائمة مجلة فورتشن لأفضل ٥٠٠ مؤسسة عالمية متخصصة فى صناعة الأجهزة الطبية الإلكترونية، يلزم حتى على رئيس مجلس الإدارة أن يظهر شارة الشركة قبل

دخوله إلى المنشأة الصناعية؛ فهذا يساعد فى نقل فكرة أن رئيس مجلس الإدارة واحد منهم وليس من المتعذر الوصول إليه، أو أنه الكائن المسيطر على المؤسسة.

إرشادات إلى التسلسل الوظيفى

يستطيع المديرون أيضًا أن يخلقوا هالة من الترفع والتعالى من خلال المكاتب الفخمة التى يحرسها جيش من السكرتارية؛ فتلك الأجواء يمكن أن تكون مرعبة لأولئك المتواجدين فى الدرك الأسفل من السلم الوظيفى بالشركة.

فى بعض المؤسسات، تكون المكاتب غير مهيأة لتشجيع تدفق التواصل بين جموع العاملين، بدلًا من ذلك، فهى مصممة لإظهار المكان الذى يجب أن يقف العاملون بها فى التسلسل الهرمى.

منذ سنوات قليلة، ألقت شركة "بيل لابوراتوريز" نظرة على نظام تصميم مكاتبها، واكتشفت أنه لا يتشارك عادة أى من طاقم العاملين فى الوظائف غير الإشرافية مع شخص آخر على الأقل. والمكتب له باب زجاجى حتى يمكن دائمًا للمشرفين أن يراقبوا ما يجرى.

فللمشرفين مكاتب خاصة. ولديهم أبواب زجاجية أيضًا. لكن النصف السفلى من الباب يحتوى على زجاج غير شفاف، حتى أنك تضطر إلى أن تقف على أطراف أصابعك؛ لترى ما بداخله.

أما أبواب مكاتب رؤساء الأقسام فتحتوى على زجاج بلورى من الأعلى إلى الأسفل، ولكى تكشف ما يحدث بالداخل، فعليك أن تضع أذنيك على الباب وتتنصت.

أما المديرون التنفيذيون فلديهم أبواب خشبية سميكة، فلا تستطيع أن ترى من خلالها، ولن تستطيع أن تتنصت من خلالها أيضًا.

وقامت شركة "بيل لابس" بإعادة تصميم مكاتبها؛ وذلك لفتح قنوات للتواصل، فالتجهيزات الجديدة لا تحتوى على مكاتب مغلقة ولا توجد أى عوازل من الأرض إلى السقف. و تم تجهيز أماكن العمل من خلال ألواح زجاجية، وحواجز فاصلة، وقطع الأثاث، والملحقات اللازمة.

وعلى أية حال، لم يكن ينبغى على المديرين، أن يتخلوا عن خصوصياتهم؛ فقد كانوا بحاجة إلى بعض الوقت ليركزوا من خلاله على مهامهم التنفيذية، بعيدًا عن مصادر الإلهاء، وأثناء احتفاظهم بخصوصية مكاتبهم المنفصلة، يقوم العديد من المديرين التنفيذيين بتخصيص وقت كل يوم يتلقون خلاله اتصالات هاتفية ويتحدثون إلى العاملين والموظفين الذين يشعرون بالحاجة إلى التشاور معهم.

المهارات الوظيفية فى مقابل المهارات الاجتماعية

لا يمكن أن تدار شركات القرن الواحد والعشرين من برج عاجى، فأنت مطالب بالخروج والتواصل مع الناس، ويجب عليك أن تدرك كيف يشعرون ويفكرون ويستجيبون، يجب أن تتعرف على مشكلاتهم، واقتراحاتهم ونجاحاتهم.

لقد شاركت فى مجلس إدارة المؤسسة الوطنية الجنوبية، وهى شركة مصرفية إقليمية قابضة ذات أصول أكثر من ٢٠ بليون دولار، ولقد قام المدراء بهذه المؤسسة باتباع سياسة تقتضى تخصيص يوم فى الشهر للقيام بزيارات ميدانية، وكانوا بالفعل يخرجون مع العاملين ويقابلون العملاء والزبائن المحتملين؛ فكانوا يتعرفون على الأشخاص الموجودين فى الخطوط الأمامية، وكان هؤلاء الأفراد يعرفونهم، ولقد حقق ذلك أرباحًا عظيمة.

هذا النوع من التواصل يعطيهم مصداقية هائلة بين الأشخاص الذين يقودونهم وهذه المصداقية شىء جوهرى للقيادة فى القرن الواحد والعشرين.

يعتقد بعض الناس أنه يكفى أن نطور المهارات الأساسية للعمل، لكن مهارات العمل المطلوبة للقرن الواحد والعشرين يبدو أنها دائمة التغير؛ فالمهارات طويلة الأجل التى تضمن النجاح سوف تكون فى مجال التفاعل البشرى، إنها المهارات التى سوف تساعدك من خلال الوحدة الأسرية، والدائرة الاجتماعية، ومجتمعك، ومن خلال مؤسستك التجارية؛ إنها المهارات التى سوف تظهرك على أنك شخص بارع، فتلك الوحدة الكلية تشكل رسالة قوية.

تجنب الوقوع فى شرك العلاقات

هذا الجيل يبدو قاسيًا وبصفة خاصة فى العلاقات الشخصية؛ فالعائلة التى تعيش معًا بدءًا من مراسم الزفاف إلى مراسم الجنازة أصبحت نادرة بصورة متزايدة؛ فعدد العائلات المختلطة والأسر ذات العائل الواحد فى ارتفاع مستمر، والفرد الذى يستطيع أن يتغلب على عقبات القرن الواحد والعشرين بعلاقات سليمة سوف يمتلك أفضلية نفسية أساسية فى السباق نحو النجاح.

ولأننى عملت مع أشخاص كثيرين وعلى كل مستويات المؤسسات وفى بيئات كثيرة التنوع؛ فقد لاحظت خمسة أسباب شائعة للفشل فى العلاقات الشخصية، سواء فى العمل أو فى المنزل، وهى:

- الاستغراق فى الذات.
- الافتراضات المتسرعة.
- المواقف السلبية.
- الرغبة العارمة فى أن تكون محبوبًا.
- الافتقار للكياسة.

١. الاستغراق فى الذات

كتب السير "وولتر سكووت"، منذ أكثر من ١٨٥ عامًا:

...التعيس يركز كل شىء فى ذاته،
فسوف يفقد عدالة الحياة الشهيرة
ويموت مخادعًا، ويبعث مخادعًا
غير مرثى، غير مبجل وغير مرغوب فيه

لا أحد يود أن يتعامل مع الشخص المصاب "بداء العظمة"؛ فالأشخاص الذين يعانون من الأنانية يحتكرون الحديث، ودائمًا يرجعون الأمر إلى آرائهم، وقدراتهم، وإنجازاتهم وإلى خططهم، فكل اهتمام مصوب نحو مصالحهم الشخصية، وليس لديهم الوقت للنظر فى مصالح الآخرين.

كلمة "النجاح" لا تتضمن الضمير"I" "أنا". والحرف المتحرك الأقوى فى اللغة الإنجليزية هو حرف "U" "أنت" وحتى نتعلم أن نفكر فى الضمير "أنت" بدلًا من الضمير "أنا" فإن متوسط النجاح فى العمل وفى العلاقات الإنسانية سيقترب من الصفر. إن أفضل قاعدة للتفاعل الإنسانى هى تلك القاعدة التى قيلت منذ ما يقرب من ٢,٠٠٠ عام : "كما تريد أن يحسن الناس إليك، فعليك أن تحسن إليهم بالمثل". إن الطريق المؤكد للنجاح اليوم هو أن تكتشف ما يريده الآخرون، و أن تبحث عن طريقة لتحقيقه. وهذا الأمر يسرى سواء كنت تحاول أن تحافظ على جو عائلى صحى منسجم، أو كنت تحاول أن تبيع بضائع وخدمات فى السوق العالمى، أو كنت تحاول أن تنسِّق قوتك العاملة خلف رؤية طموحة، وغالبًا ما نتعامل مع الأمر بطريقة طبيعية ناضجة.

٢. الافتراضات المتسرعة

إن هؤلاء الأشخاص الذين يقفزون نحو النتائج نادرًا ما يحققون نصف النجاح، فغالبًا نتسرع فى الحكم على الناس والظروف من خلال المظاهر الخارجية بدون التدقيق فيما يكمن بالباطن.

دخل رجل فى منتصف العمر مرتديًا ملابس العمل الرثة إلى صالة عرض فى وكالة بيع سيارات كريسلر فى فيرجينيا، وقام البائعون بتجاهله باستمرار، أخيرًا ذهب صاحب الوكالة إليه وسأله إذا كان يستطيع المساعدة. فسأله الرجل: "ما ثمن هذه السيارة؟"، مشيرًا إلى أغلى طراز عرضته شركة كريسلر.

فأخبره التاجر بالثمن.

قال الزبون: "سوف أشترى واحدة من هذه السيارات".

قال التاجر: "حسن جدًا، وكيف تود أن تدفع الثمن؟".

فقال الرجل: "سوف أكتب لك شيكًا".

وبالفعل قام بكتابة الشيك. وبينما كان يتسلم سيارته الجديدة، التفت إلى التاجر مرة أخرى.

وقال له: "بالمناسبة، هل تبيعون شاحنات لنقل مواد البناء؟".

فقام التاجر ببيع أربع شاحنات بقلاب ماركة دودج لهذا الرجل، الذى كان صاحب شركة بناء وتشييد محلية.

إن المظاهر يمكن أن تكون خادعة. والنجاح لا يرتدى دائمًا بذلات من طراز "بروكس برازر" أو رابطات عنق من ماركة "جوتشى"، إذ إنه يمكن للنجاح أيضًا أن يرتدى الجينز والقمصان، والمئزر وقفازات العمل، والتنورة.

إساءة تقدير الدوافع

غالبًا ما نقفز إلى النتائج التى تخص دوافع الآخرين، إنها النزعة البشرية. فيمكننا أن نحكم على أنفسنا من خلال دوافعنا، ولكن يمكننا أن نحكم على الآخرين من خلال أفعالهم، ونستطيع دائمًا أن نقنع أنفسنا بأن دوافعنا تبرر أفعالنا، لكن عندما نرى شخصًا آخر يقوم بارتكاب أفعال لا نرضى عنها، فإننا نسرع باستنتاج دوافع غير ملائمة، وكثيرًا نفترض أيضًا أننا نعرف ما سيقوله الآخرون قبل أن ينطقوا به؛ لذلك نتدخل ونكمل لهم عباراتهم، أو نستجيب لما نعتقده أنهم سوف يقولونه قبل أن تتاح لهم الفرصة لقوله.

٣. المواقف السلبية

لعلك تتذكر الشاب الصغير ذا الاسم الذى يتعذر نطقه فى سلسلة الرسوم الهزلية "ليل أبنر" والذى كان يتنقل تحت سحابة دائمة المطر وأينما ذهب، تسوء الأمور.

بعض الناس خبراء فى صنع المطر؛ فهم يجلبون إليهم الحظ السيئ من خلال مواقف سلبية، ويدركون أن الأشياء سوف تحيد عن جادة الصواب، وهذا الإيمان يصبح نبوءة ذاتية التحقيق.

"ابتهج" قلتها ذات مرة لصديقى "بوب"، الذى كان يبدو دائمًا على الجانب الخاسر من الحياة، "فالأمور يمكن أن تزداد سوءًا".

فقال: "أعلم ذلك، لقد ابتهجت ذات مرة، وبكل تأكيد، تفاقمت الأمور".

فقلت له: "اسمع إذا كان لديك إيمان بأن شيئًا جيدًا *سيحدث*، فإنه سوف يحدث، أريدك أن تؤمن - تؤمن *بصدق* - بأن غدًا سوف يكون يومًا عظيمًا لك".

وفى نهاية اليوم التالى، اتصلت بـ "بوب" لكى أسأله عن يومه.

فقال: "سيئًا كما توقعت".

كان لدىَّ صديق آخر اسمه "تشارلى"، والذى كان على النقيض تمامًا فإذا سقط عليه شىء من السماء، يقول: "يا أولاد، فكروا كيف سيساعد ذلك نبات الفراولة الخاص بى!".

لا يهم كيف كان الطقس، و لا يهم كيف كانت ظروفه، فإذا سألت "تشارلى" عن يومه، سيقول: "اليوم كان أفضل يوم فى حياتى".

وسألته ذات مرة: ""تشارلى"، كيف يتأتى أننى كل مرة أراك فيها يكون أفضل يوم فى حياتك؟".

فقال: "حسنًا يا "نيدو"، لقد ذهب الأمس بلا رجعة وغدًا لم يأت بعد، واليوم هو اليوم الوحيد الذى لدىَّ؛ لذلك فهذا يجعله أفضل يوم فى حياتى".

تُوفىَ "تشارلى" منذ عدة سنوات قليلة، ولكننى متأكد من أن مكافأته سوف تكون أبدية حيث إن كل يوم هو أفضل يوم فى حياته.

لقد أحب الناس "تشارلى"، وتجنبوا "بوب"؛ فهم يخافون أن يضربهم البرق أو تقع شجرة عليهم أثناء وجودهم معه، وربما يحدث ذلك.

٤ - الرغبة العارمة فى أن تكون محبوبًا

من الطبيعى أنك تريد أن تكون محبوبًا من الناس. فنحن نكتسب القوة والإلهام من أصدقائنا. إن وهج الصداقة الحميمة يعزز بقوة الروح المعنوية، لكن عندما تريد شراء الصداقة بأى ثمن، فأنت بذلك تبخس المنتج، فالأمر محسوم بأنك لا تحترم نفسك، وأيضًا لا يحترمك الآخرون.

فأنت تكتسب الاحترام بتحديد معايير عالية وتحيا بمقتضى تلك المعايير. والنصيحة الشكسبيرية التالية صالحة لكل زمان.

الأهم من ذلك كله: أن تكون صادقًا مع نفسك
ويجب أن تتابع، مثلما يتتابع الليل والنهار
فلا يمكنك أن تخدع أى شخص آخر

غالبا يحاول المرءوسون تملق رئيس العمل، ويقولون ما يعتقدون أن رئيس العمل يود سماعه، وعندما يفعلون ذلك، لا يفيدون أنفسهم ولا الرئيس، فالمدير الجيد يعرف الفرق بين الصديق والمتملق، ويحتاج المديرون لأشخاص لا يخشون إبلاغهم بالأخبار السيئة؛ فيحترمون أولئك الذين يتكلمون علانية وصراحة بما يعرفون ويعتقدون، وإذا عرف رئيس العمل أنك "شخص إمعة" مؤيد على طول الخط، فما مدى أهمية آرائك ونصائحك؟ فما ستظهر سيكون أبلغ مما تقوله.
فالأشخاص الذين يترقون لمناصب يشرفون من خلالها على نظرائهم السابقين غالبًا ما يواجهون مواقف تتعارض فيها مهامهم مع الصداقة، وحل تلك الورطة قدمه الفيلسوف اليونانى "سوفكليوس" منذ ٢,٤٠٠ سنة: "ليس لدىّ شىء سوى الاحتقار للحاكم الذى يخاف - لأى سبب - من أن يتبع الطريق الذى يعرف أنه الأفضل للدولة، وللشخص الذى يضع الصداقة الخاصة فوق المصلحة العامة، فإنه لا فائدة ترتجى فيه أيضًا".
الشىء الصحيح فى مجال العمل العام هو أيضًا الصحيح فى المحيط التجارى، كن مخلصًا لمبادئك؛ فأصدقاؤك المخلصون سوف يحترمونك لذلك، والصداقات التى ستفقدها بسبب ذلك لا تستحق المحافظة عليها فى المقام الأول.

٥. الافتقار للكياسة

بعض الناس يسيرون فى الاتجاه المعاكس؛ فيقاطعون حديث الناس كما يحلو لهم، ويقولون ما يخطر على عقولهم دون الأخذ فى الاعتبار مشاعر الآخرين، فيعتقدون بأن العالم ينبغى له أن يستمر حسب جدول أعمالهم؛ لذلك يحضرون

إلى المواعيد عندما يناسبهم ذلك، حتى لو جعلوا الآخرين ينتظرون، فهذا شىء لا يطاق؛ فالتنازلات تكون للضعفاء، والدبلوماسية مفيدة عندما تكون فقط أداة للتأثير.

مثل أولئك الأشخاص ربما يستطمون أن يشقوا طريقهم للنجاح بقوة لمدة قصيرة، لكن عندما يواجهون خلافات وانتكاسات ويجدون أنفسهم بحاجة إلى الداعمين، سيجدون أناسًا شامتين بدلًا من متعاطفين.

فالكياسة هى الوقود الذى تسير به آلات التجارة، والكياسة هى التى تمهد الطريق للنجاح فى المبيعات، وفى الإدارة وفى العلاقات الشخصية، إذا قمت بالإنصات دون مقاطعة للشخص الذى يوجه إليك الكلام، فذلك الشخص عادة سوف ينصت دون مقاطعتك، وإذا لم تجد تبادلًا للاحترام، فلا تلجأ إلى الوقاحة بالمقابل؛ فالرد القاسى والساحق للتصرف الفظ هو توجيه احترام هادئ ومدروس.

أنت وسيلة تواصل قوية

لا يمكنك أن تجد وسيلة أكثر قوة وتأثيرًا للتواصل أكثر من نفسك؛ شخصيتك، تفردك، ومبادئك.

فإذا أردت أن ترسل رسالة قوية وإيجابية إلى الأشخاص الذين تعمل معهم، فيجب عليك أن تتبع المبادئ التالية:

(١) ***أنت تدير العملية، لكنك تقود الناس.***

تسير أى مؤسسة بيسر وسلاسة عندما يؤدى الموظفون أعمالهم بسلاسة، والتعامل مع مشكلات فى الهندسة، والإنتاج، والتسويق، والمبيعات بدون التعامل مع العنصر البشرى مثل التعامل مع إطار فارغ دون التعامل مع الهواء. وأفضل الإطارات - ذات الإطار الفولاذى - ليس لها قيمة بدون الهواء الذى تحمله، إن أعظم الأعمال الهندسية، والتصنيع، والتسويق، والمبيعات ونظم الخدمة ليس لها قيمة بدون الأشخاص الذين يحافظون على القيام بها.

وفى مقابلة مع مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو"، أطلق "روبرت هاس" - رئيس مجلس إدارة شركة "ليفى شتراوس" - على إدارة الإنتاج "الأشياء الصعبة"، بينما أطلق على إدارة الأفراد "الأشياء السهلة".

وفى إطار الفلسفة القديمة فى شركة "ليفى شتراوس" قال: "إن تلك الاشياء السهلة تمثّل التزام الشركة تجاه القوة العاملة لدينا، والأشياء الصعبة هى بالفعل ما يهم الحصول على الفرص، وما تعلمناه هو أن الأشياء السهلة والأشياء الصعبة أصبحت متشابكة بصورة متزايدة".

لذلك يجب عليك أن تولى عناية فائقة للجانب الإنسانى لمشروعاتك التجارية.

(٢) *عليك أن تلهم الناس، وليس فقط تقودهم.*

من الممكن أن تلهم الناس بأن توضح لهم كيف يبذلون أفضل ما لديهم. كان "إيد تمبل" مدرب الجرى لولاية "تنيسى"، والذى عمل مع أفضل نجمات أمريكا فى الجرى، يحب أن يقول: "أنت تقود البغل، ولكن فى سباق الخيل، تقوم باستخدام الدهاء والحيلة"[٢]، يجب عليك أن تعامل أفرادك مثل الخيول الأصيلة وليس مثل البغال؛ حينئذ سوف يفهمون الرسالة ويستجيبون.

(٣) *كن ليِّنا لتُحتَرَم وتطلع لذلك.*

لا يمكنك اكتساب الاحترام وأنت تجلس فى برج عاجى وتزدرى العمال، عليك أن تكون متواجدًا معهم وأن تدعهم يروا الجانب الإنسانى لديك.

يشعر العمال بالامتعاض والملل من المديرين الذين يتظاهرون بأنهم معصومون من الخطأ، التزم بالمعايير العليا للسلوك الشخصى، لكن عليك أن تدع العاملين لديك يعرفوا أنك بشر مثلهم، عليك أن تتحدث معهم عن قراراتك السيئة، وأيضًا عن قراراتك الجيدة، وعندما تفشل تمامًا ابتسم واعترف بالفشل، هنا سوف يحترمك العاملون من أجل ذلك.

(٤) عليك أن تكون أنيسًا وعذب المعشر.

يحب العاملون القادة الذين يتسمون بالشفقة والإنسانية - الذين يرتكبون أخطاء ويعترفون بها، وليس هناك مانع من أن تدعهم يرون قدرتك على التعرض للنقد والهجوم، إذا اتخذت قرارًا سيئًا، تحدث عنه مع الأفراد الذين تقودهم، ودع ذلك الخطأ يكون درسًا لهم ولك أيضًا.

عليك ألا تشعر بأنك يجب أن تعرف كل شيء، وعليك أن تقرَّ بأن الأفراد الذين تقودهم ربما يعرفون أكثر منك بكثير في أمور معينة.

(٥) عليك أن تساعد الناس ليحبوا أنفسهم.

حدد "روبرت دبليو. ريزونر" مراقب إحدى المدارس في كاليفورنيا، والذى ترأس فريق عمل على مستوى الولاية بخصوص الاعتزاز بالنفس، حدد خمسة مواقف أساسية تدعم الاعتزاز بالنفس، وهي:

- الإحساس بالأمن.
- الإحساس بالهوية.
- الإحساس بالانتماء.
- الإحساس بالهدف.
- الإحساس بالكفاءة الشخصية.

فالأفراد الذين يشعرون *بالأمن* يكونون مطمئنين ومستريحى البال مع أى شخص مهما كان، ومع ما يعتقده الآخرون فيهم؛ فإنهم يعرفون أدوارهم فى المؤسسة، ويصبحون واثقين من أنهم يستطيعون أن يقوموا بأدوارهم بأفضل ما يكون.

أما الأفراد الذين لديهم *إحساس بالهوية* فيعرفون كيف يتلاءمون مع مكان العمل، وكيف يتلاءم مكان العمل مع حياتهم، ويحتل العمل - بالنسبة إليهم - مكانة بين العائلة والأصدقاء والمجتمع كعنصر مهم ومتفاعل مع حياتهم.

وعندما يكون لدى العاملين *إحساس بالانتماء*، فإنهم يتجاوبون مع رؤية وأهداف الشركة؛ لأن هذه الاشياء تحمل معنى شخصيًا لهم؛ فهم يشاركون بصورة شخصية فى نجاح واحترام الشركة.

يحقق العاملون الإحساس بالهدف والفرض من معرفة أهداف الشركة ويعرفون كيف تسهم مجهوداتهم تجاه تلك الأهداف؛ فتحتاج الإدارة إلى أن تأتمن العمال على أسرارها، وتعطيهم دورًا فى التخطيط ووضع الأهداف، ويمكنك أن تعطى العاملين *إحساسًا بالكفاءة الشخصية* عن طريق تعريفهم بوظائفهم وإعطائهم الحرية فى أن ينجحوا أو يفشلوا على مسئوليتهم.

(٦) *عليك أن تساعد الناس على الاعتقاد بأن ما يفعلونه مهم.*

أخبرنى صديقى "ستو ليونارد" - نابغة متاجر البقالة من كونيكتيكت - ذات مرة أنه رفض أن يستخدم مسميات وظيفية يراها مهينة؛ فذات مرة لاحظ إحدى الوظائف المقيدة باسم "صانع فيشار" وفى الحال أمر بلقب أكثر وقارًا.

وسألنى ذات مرة: "كيف سيكون شعورك إذا سألك أحدهم ماذا تفعل لكسب معيشتك وعندها تضطر إلى أن تقول: "أنا صانع فشار"؟

هل هناك أية ألقاب مهنية فى شركتك؟

اتحاد شركات "ميد ترونيك" لديه طريقة مؤثرة للتعبير عن أهمية ما يقوم به العاملون؛ ففى كل عام فى أعياد رأس السنة، تقيم الشركة حفلة للعاملين بها، وضيوف الشرف هم الأفراد الذين أفنوا حياتهم فى صنع أجهزة أمراض القلب والرئة بالشركة.

فهل تستطيع التفكير فى طرق للتعبير عن أهمية ما يقوم به العاملون لديك؟

(٧) *عليك أن تكون متجاوبًا مع الناس. استمع إليهم، اقرأ أفكارهم. عليك بالتجاوب، وليس برد الفعل.*

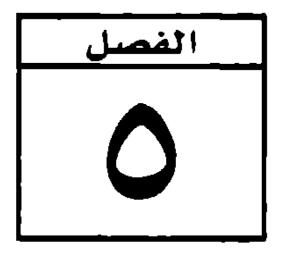
ينبغى على القادة أن يكونوا فى موضع يسهل الوصول إليه من قِبَل العاملين لديهم، ويجب عليك أن تسمح للموظفين والمساعدين بأن يدركوا أن باستطاعتهم

أن يأتوك ومعهم مشاكل، واهتمامات، وأفكار، واقترحات أو شكاوى؛ فإذا أحضروا لك أفكارًا صالحة للاستعمال، عليك أن تتبنَّى تلك الأفكار وتمنحهم الثناء المستحق.

وعليك أن ترحب بالأخبار السيئة كما هو الحال مع الأخبار الجيدة؛ فما لا تعرفه يمكن أن يؤذيك، وعليك ألا تتجاهل الشكاوى، استمع إلى تلك الشكاوى. عليك أن تعرف ما يمكنك عمله لكى تصحح الأمور، ودع العمال يعرفوا ما تخطط لفعله - وافعله.

إذا وضعت هذه المبادئ موضع التنفيذ، فأنت بذلك ترسل رسائل قوية وإيجابية بصورة مستمرة: وهى التعبير عن نفسك.

لدى البشر طرق متنوعة لإرسال الرسائل. فنحن "نتحدث" بأعيننا وتعبيرات الوجه، ووضعية الجسم، وملابسنا، وزينتنا، وأسلوبنا فى الحياة، والعديد من المظاهر الأخرى لدينا. لكن أكثر أشكال التواصل ألفة ووضوحًا هو التواصل بالكلمات، وفى الفصل التالى سوف نستكشف طرقًا لاستخدام الكلمات لتحقيق أقصى قدر من التأثير.



اختر كلماتك

وأنت فى الحضانة تعلمت أنَّ: "العصى والحجارة ربما تكسر عظامك، لكن الكلمات لا يمكنها مطلقًا أن تؤذيك".

لا تصدق كل شىء تعلمته فى الحضانة؛ ففى عالم السياسة وفن إدارة شئون الدولة، فإن اختيار الكلمات الخاطئة من الممكن أن يتسبب فى خسارة الانتخابات، ويعجل بالحروب، ويدمر مدنًا بأكملها. وفى عالم المال والأعمال، يمكن أن يتسبب فى فقدان الزبائن، وإبعاد العملاء، وتوريطك فى قضايا قانونية.

عندما تكتب خطابًا تجاريًا، أو عرضًا، أو تملى تقريرًا، أو توجه خطابًا إلى العاملين لديك، أو تتحدث إلى منظمة اجتماعية أو تتفاوض حول صفقة تجارية؛ فهنا يمكن للكلمات إما أن تكون أدوات قوية للنجاح أو أدوات لتدمير الذات.

العزل لتجنب الحرب

عليك أن تسأل الروس. فى عام ١٩٦٢، تم تقديم أدلة دامغة إلى الرئيس "جون إف. كينيدى" بأن الاتحاد السوفيتى يقيم قواعد صواريخ فى كوبا مزودة برءوس نووية، والتى يمكنها أن تهدد المدن الأمريكية، ويمكن للسفن الروسية أن تصل سريعًا محملة بالصواريخ ورءوس الصواريخ النووية، وقام الرئيس بالتفكير مليًا فى اختياراته؛ إذ يمكن لأسطول الولايات المتحدة أن *يحاصر* الساحل الكوبى، لكن

الحصار سيعتبر عملًا عدائيًا يؤدى إلى الحرب. وأى حرب مع الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة ستؤدى بالتأكيد إلى التصعيد لصراع نووى.

أعلن الرئيس "كينيدى" أنه لن يتم السماح بإدخال أسلحة نووية إلى كوبا، لكنه لم يطلق على هذا الأمر لفظ حصار بل أطلق عليه *عزل*، تلك الكلمة التى قيلت لحفظ ماء الوجه دعت الزعيم السوفيتى "نيكيتا خرشوف" إلى التراجع بدون الإذعان لشن عمل حربى؛ فقد أمكن لكلمة واحدة تجنيب العالم كارثة نووية.

...

قيمة الكلمات

فى عالم المال والأعمال، تنقل الكلمات التعليمات والإلهام إلى الأفراد الذين ينتجون البضائع والخدمات؛ فهى الوسيلة التى من خلالها يتم تسويق وبيع السلع، فهى توفر التوجيهات للأشخاص المكلفين بأعمال الشحن والتوزيع، وتنقل أيضًا التعليمات لتجميع واستخدام المنتجات.

إن جودة التواصل بأى شركة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الصورة التى تعرضها على زبائنها وعملائها، فالخطابات التى لها طابع احترافى تخلق الثقة فى مؤسستك، ولكن الدقة فى استخدام اللغة يمكن أن توفر لك الأموال عند التقدم بالعروض، وعند الدخول فى اتفاقيات تحديد الأسعار.

وتؤثر الطريقة التى تستخدم بها الكلمات على الطريقة التى يكوِّن بها الناس رأيهم فيك كرجل أعمال؛ فالشخص الذى يستخدم اللغة بسلاسة وطبقًا لقواعد اللغة من المحتمل أن يكون له تأثير أعظم من الشخص الذى يستخدمها فى غير محلها؛ حيث يخطئ فى النطق واستخدام الكلمات ويستخدم قواعد لغوية ركيكة.

وهذا لا يعنى أن استخدامك لقواعد اللغة يجب أن يكون خاليًا من الخطأ وأنك يجب أن تعرف وتستخدم كل كلمة فى القاموس؛ ولكنه يعنى ببساطة أن تكون لديك فرصة أفضل فى النجاح فى عالم المال والأعمال إذا كان حديثك وكتابتك توضح أنك شخص متعلم. فعالم المال والأعمال مثل عالم السياسة وفن إدارة شئون الدولة، تكون فيه القدرة على التواصل بوضوح، وبدقة وبفصاحة فى اللغة حديثًا وكتابة هى مصدر القوة الرئيسى. تتكون اللغة الإنجليزية من حوالى ٨٠٠,٠٠٠

كلمة، ولحسن الحظ فأنت لست بحاجة إلى معرفة كل هذه الكلمات للتواصل بفعالية؛ فنحن نستخدم حوالى ٨٠٠ كلمة فقط فى محادثاتنااليومية، ولابد من استخدام الكلمات بحرص وعناية، ومع ذلك؛ ولأن معانى تلك الكلمات تكون غالبًا متدفقة وغامضة، فتلك الـ ٨٠٠ كلمة التى نستخدمها يوميًا يمكن أن يكون لها حوالى ١٤,٠٠٠ معنى مختلف.

المعانى المختلفة لكلمة slug

للتوضيح:

أنت تشرب جرعة (slug) من عصير البرتقال فى الصباح قبل المغادرة إلى العمل، وتقرأ فى صحيفتك الصباحية أن الأطباء استخرجوا رصاصة (slug) عيار ٢٢ من كتف إحدى ضحايا جريمة سرقة. وعندما تخطو خارجًا من باب منزلك لكى تحصل على صحيفتك، تتجنب إحدى البزاقات (slug) المليئة بالوحل وهى تزحف عبر العشب الأخضر أمام منزلك، ففى الكافتيريا القريبة من مكتبك، تحاول أن تضع عملة معدنية فى آلة بيع القهوة، لكنها لا تقبل نقودك؛ فقد قام أحد الاشخاص بإسقاط شريحة معدنية (slug) فى فتحة الآلة وقام بتعطيلها؛ مما جعلك غاضبًا جدًا وودت لو لكمت (slug) ذلك الشخص الذى فعل ذلك.

فى تلك القصة البسيطة، كلمة slug لها خمسة معانٍ مختلفة، وهناك كلمات أخرى شائعة لها معانٍ أكثر، وتحمل الطبعة الثالثة لقاموس وبستر الدولى الجديد أكثر من ٤٠ معنى لكلمة *run* وأكثر من ٣٠ معنى لكلمة *ring*.

الاختلافات الإقليمية

ربما تختلف معانى الكلمات الشائعة من منطقة إلى أخرى. ففى معظم الأماكن، إذا قمت بدعوة بعضهم على العشاء، فأنت تتوقع أن يصلوا بعد السادسة بقليل، لكن فى بعض الأماكن من الأفضل أن تتوقع وصولهم فى فترة الظهيرة؛ فمعظم الأمريكيين يشيرون إلى وجبة منتصف النهار بالغداء، ويشيرون إلى وجبة المساء

"بالعشاء"، لكن فى بعض المناطق، يتناول الناس dinner"العشاء" فى منتصف النهار ويأكلون supper "العشاء" قبل الذهاب إلى النوم.

كلمة mess تعنى الفوضى إلا إذا كنت تؤدى الخدمة العسكرية، ففى تلك الحالة تشير تلك الكلمة إلى إحدى الوجبات، وفى المناطق الريفية الجنوبية، فكلمة mess تشير إلى كمية السلع المطلوبة لوجبة العائلة.

أما إذا كنت فى ولاية جورجيا وأخبرك أحدهم قائلًا: "mash the button" بمعنى أن تضغط على زر الطابق الثالث، فلا تحاول أن تحطم زر المصعد؛ لأنه ببساطة مطلوب منك أن تضغط على الزر فقط، وفى ساوث كارولينا، ربما يقول أحد الشباب إلى والد زميلته: Can I carry your daughter to the picture show? فالأب هنا، إذا كان أيضًا من ساوث كارولينا، لن يلقى بالشاب خارج المنزل؛ إذ إنه سوف يفهم أنه يعنى: "هل يمكننى أن أصطحب ابنتك إلى السينما؟".

لذلك قبل أن تتكلم وقبل أن تسمع، انظر حولك لترى أين أنت.

الإنجليزية الرسمية دائمًا فى البيت

على الرغم من الاختلافات من مكان إلى آخر، ومن طبقة اجتماعية إلى أخرى، ومن مجموعة عرقية إلى أخرى، يقوم الأمريكيون فى الشمال بصفة عامة باستعمال لهجة مفهومة متفق عليها تسمى الإنجليزية الأمريكية الرسمية. وأيضا إنجلترا، وأستراليا، ونيوزيلندا لديها إصدارات ونسخ معدَّلة رسمية من اللغة الأم.

بالنسبة للأمريكيين، فالإنجليزية الرسمية هى لغة نشرة الأخبار المحلية، والتى تصل تقريبًا إلى كل المستويات فى المجتمع وحيثما تعيش. وإذا تعلمت استخدام اللهجة المحلية الرسمية للغتك، فسوف تخدمك تقريبًا فى كل بيئة تجارية واجتماعية سوف تواجهها على الأرجح.

التراث اللغوى المتعدد للغة الإنجليزية

إن اللغة الإنجليزية بجميع لهجاتها قد تم إثراؤها باستعارة كلمات من الكثير من اللغات المختلفة، بما فى ذلك اللاتينية، والألمانية، والسلتية، والفرنسية، والإسبانية، والإيطالية، والدنماراكية، واللغة العربية، والصينية، واليابانية، وقد استعانت أيضًا باللغة الأمريكية الهندية، ولغات القبائل الإفريقية. على سبيل المثال، ربما يقوم أحد الفلاحين بتربية *swine* (الخنزير) (باللغة الأنجلو- ساكسونية)، وعندما يقوم بذبح أحد الخنازير *hogs* (بالسلتية) يضع لحم الخنزير *pork* (بالفرنسية) على المائدة، وربما يكون مصحوبًا باليخنى *succotash* (بلغة قبائل هنود شمال أمريكا).

إن قاعدة الإنجليزية الحديثة هى اللغة الأنجلو - ساكسونية الجرمانية؛ ففى عام ١٠٦٦، قام النورمان الناطقون باللغة الفرنسية باحتلال إنجلترا، وخلال القرنين التاليين اختلطت اللغة الفرنسية بالأنجلو - ساكسونية، مؤدية إلى الإنجليزية الحديثة. واللغة الفرنسية - بدورها - هى أحد فروع اللغة اللاتينية، لغة الإمبراطورية الرومانية.

اليوم، معظم كلمات اللغة الإنجليزية الموجودة فى القاموس مشتقة من اللغة اللاتينية، ولكن معظم الكلمات التى نستخدمها فى الحديث اليومى هى من الأنجلو- ساكسونية.

قصير وقوى فى مقابل واسع المعرفة ومتعال

كقاعدة عامة، تعد كلمات اللغة الأنجلو - ساكسونية أقصر وأكثر حيوية من الكلمات اللاتينية؛ فالكلمات اللاتينية غالبًا تعتبر أكثر روعة وأكثر ثقافة، ربما يرجع ذلك إلى أنها كانت الكلمات التى استخدمتها طبقة النبلاء من الناطقين باللغة الفرنسية بعد غزو النورمان، وأحيانًا تعتبر كلمات الأنجلو - ساكسونية جافة بينما مرادفها اللاتينى يعتبر صالح الاستعمال فى ظل صحبة مهذبة، وهكذا فإن كلمة "Huxley's whores" (فتيات الليل بـ "هاكسلى") فى رواية

Battle Cry أصبحت "Huxley's Harlots" "فتيات الليل بـ "هاكسلى"" فى السينما وهو معنى أكثر تهذبًا كان قد صدرت قبل أن تتبنى هوليود سياسة "كل شىء مباح". فكلمة *Whore* (فتاة ليل) كلمة أنجلو - ساكسونية بينما الكلمتان *prostitution* و *harlot* كلمات لاتينية.

ففى اللغة الأنجلو - ساكسونية نستخدم كلمة *sweat* بمعنى يعرق، ولكن فى اللغة اللاتينية نستخدم كلمة *perspire* لتعطى نفس المعنى، وفى اللغة الأنجلو - ساكسونية نستخدم كلمة *think* بمعنى يفكر لكن فى اللاتينية نستخدم كلمة *cogitate*، وكلمة *talk* بمعنى يتحدث فى الأنجلو - ساكسونية، ولكن نستخدم كلمة *converse* فى اللاتينية، ونستخدم التعبير *work with our hands* فى اللغة الأنجلو- ساكسونية بمعنى نعمل بأيدينا، أما فى اللاتينية نستخدم *perform manual labor*. وكلمة *food* بمعنى الطعام فى اللغة الأنجلو - ساكسونية يقابلها باللاتينية كلمة *victuals*. وفى اللغة الأنجلو - ساكسونية نستخدم كلمة *cooking* بمعنى الطهى وكلمة *cuisine* باللاتينية، وكذلك فى اللغة الأنجلو - ساكسونية نستخدم كلمة *chicken* بمعنى دجاجة ويقابلها باللاتينية *poultry*، فى اللغة الأنجلو - ساكسونية *teach* بمعنى يدرس وكلمة *educate* باللاتينية.

ستلاحظ أن معظم الكلمات فى اللغة الأنجلو - ساكسونية تحتوى على مقطع واحد بينما معظم الكلمات اللاتينية تحتوى على أكثر من مقطع.

وقد أكد بصحة ذلك "وينستون تشيرشل" بقوله: "الكلمات القصيرة هى الأفضل، والكلمات القديمة عندما تكون قصيرة هى أفضلهم على الإطلاق". وكانت لغة "تشيرشل" تتدفق بمصطلحات أنجلو - ساكسونية قوية.

لكنك لست مضطرًا إلى أن تكون خبيرًا فى اللغة اللاتينية أو الإنجليزية القديمة لكى تختار أفضل الكلمات، عليك أن تستخدم أبسط الكلمات وأكثرها شيوعًا فى مفرداتك التى تعبر عن الفكرة التى تريد أن تعبر عنها، وعليك أن تتظاهر بأنك تكتب إلى "وينى الدب" الذى قال: "أنا دب ذوعقل صغير جدًا، والكلمات الطويلة تزعجنى".

فى خطبة "جيتسبرج"، استخدم "لينكولن" أربع كلمات من الأنجلو - ساكسونية كل كلمة منها ذات أصل لاتينى، لكن الكلمات اللاتينية أعطت الخطبة

وقارًا وشموخًا، وكانت عبارة Conceived in liberty and dedicated to the proposition that all men are created equal: "نحن معتقدون فى الحرية وملتزمون بمبدأ أن الناس قد خلقوا متساوين" تحتوى على ثمانى كلمات أنجلو - ساكسونية ست كلمات فقط ذات أصل لاتينى، لكن الكلمات الأنجلو - ساكسونية كانت بدرجة أساسية كلمات رابطة، الكلمات اللاتينية - "conceived و"liberty" و"dedicated" "created""و"proposition" و"equal" - قد نقلت الجزء الأكبر من المعنى وأضافت المذاق المهيمن، وعلى أية حال، فإن عبارة "of the people, by the people, for the people" (من الشعب، وبالشعب، وللشعب) هى تعبير أنجلو - ساكسونى خالص.

موضة الكلمات التى استمرت

يتجاهل بعض الناس نصيحة "تشيرشل" ويتجنبون استخدام كلمات قديمة بسيطة لصالح ابتكار كلمات جديدة، وقد وعد الرئيس "وارين هاردنج" بأن يعيد الدولة إلى "الاستقرار" بدلًا من العودة إلى الوضع الطبيعى المعتاد، وخلال إدارة الرئيس "كينيدى" بدأ يتكون لدى الناس "أحكام" بدلًا من الآراء.

"جون دين"، أحد أعضاء إدارة الرئيس "نيكسون" والذى كان شاهدًا فى فضيحة "ووترجيت"، تذكر فيما بعد أنه أثناء شهادته أمام الكونجرس كان تحت ضغط رهيب؛ لأنه احتاج لأن يستخدم دورة المياه، فقد كان فى استطاعة "دين" أن يشعر بارتياح أسرع بكثير لو كان قد تجنب استخدام التعبيرات الطويلة مثل: at this point in time بمعنى "فى هذه اللحظة من الوقت" و at that point in time بمعنى "فى تلك اللحظة من الوقت" وقال ببساطة: "now" "الآن" و"then" "حينئذ".

تلك التعبيرات الطنانة والطويلة أصبحت الملاذ المفضل للبيروقراطيين، والذين يتبعون الحكمة القائلة: "عندما تكون غير متأكد، قم بالتشويش" (يمكنك القول: "عندما تكون غير متأكد، اجعل الأمر صعب الفهم"، لكن كلمة "obfuscate" بمعنى يشوش تبدو أكثر بيروقراطية). لكن فى المكتب، وعلى أرضية العمل، وفى

الحوارات اليومية، سيفهمك الناس بشكل أفضل، وسوف تترك انطباعًا أفضل إذا قمت باختيار الكلمات الأكثر شيوعًا للفهم وقلتها بأفضل طريقة مباشرة.

كلمات كثيرة الدلالات

إن الكلمات التى يجب أن تكون حريصًا جدًا أثناء استخدامها هى تلك الكلمات التى تحمل معانى تتخطى تعريفاتها فى القاموس؛ فتأتى بما نطلق عليه "كثيرة الدلالات اللفظية".

لنأخذ الكلمات "sect"، "denomination" و"cult" كمثال. كل هذه الكلمات الثلاث لها معانٍ حرفية متشابهة وهى طائفة دينية؛ فتشير كل كلمة بصورة أساسية إلى مجموعة من الناس ذات معتقدات دينية مشتركة، لكن معظم الناس يفكرون فى كلمة *denomination* بمعنى واحدة من الجماعات الدينية "الرئيسية" و"المحترمة". أما كلمة *sect* (طائفة دينية) فإنها إلى حد ما أقل احترامًا؛ فهى تشير عادة إلى مجموعة أقل شعبية والتى تعتبر تعاليمها غير مقبولة كليًا من جانب الأغلبية، لكن عندما نسمع كلمة *cult* (طائفة دينية) فتفكر فى الطائفة الأقل شعبية على الإطلاق؛ فكل كلمة تحمل "حقيبة دلالات لفظية".

كلمة "capitalism" (الرأسمالية) لها أصل محترم تمامًا، لكن لفترة طويلة من القرن العشرين تم استخدامها على نحو من الازدراء بواسطة أتباع الشيوعية، وبناء على ذلك فقد اكتسبت دلالات لفظية معينة، وأولئك الذين مارسوا الرأسمالية يفضلون الإشارة إليها على أنها "العمل الخاص"، أو "النظام التجارى الحر".

كلمة "propaganda" (الدعاية) هو مصطلح محايد ومساوٍ تقريبًا فى المعنى لكلمة "advertising" (الإعلان) فى معظم أنحاء العالم، لكن فى الولايات المتحدة فكلمة "propaganda" تعتبر تشويهًا غامضًا مشوهًا للحقيقة.

والناس غالبًا ما يكشفون عن آرائهم السياسية والاجتماعية بالكلمات التى يستخدمونها؛ فلفظ "الصين الشعبية" هو عمومًا مصطلح ازدرائى للدولة التى تطلق على نفسها جمهورية الصين الشعبية، فإذا سميتها باسمها الرسمى، فربما يعتقد الناس أنك ذو ميول غريبة إلى حد ما، ويعتبر مصطلح "البلاد الصينية"

هو مصطلح أكثر حيادية، وهو المصطلح الذى يفضله معظم الناس الذين لديهم علاقات عمل مع الصين. إنها إحدى الطرق لتجنب السؤال عما إذا كانت الحكومة الشيوعية فى الجزء الرئيسى هى الحاكم أم الحكومة القومية فى تايوان هى الحاكم الشرعى للصين.

العامية ليست دائمًا "اللغة العصرية"

يحب بعض الناس استخدام التعبيرات العامية أو "لغة الشارع" لكى يظهروا أنفسهم على أنهم مسايرون للعصر فى اللغة المنطوقة، فيمكن للتعبيرات العامية أن يكون لها تأثير عندما يتم استخدامها للجمهور المناسب بواسطة الشخص المناسب، لكن هناك بعض المخاطر، فبعض الناس الذين لم يتعودوا على استخدام اللغة العامية ربما يجدون أن بعض التعبيرات لها معانٍ غامضة ويصعب تحديدها والتى غالبًا ما يجهلونها، والنتائج يمكن أن تكون إهانات غير مقصودة، والتى يمكن أن تبعد وتعزل مجموعات كاملة من الناس. إذا لم تكن اللغة العامية هى الشكل الطبيعى الذى تستخدمه للتعبير، فلا تستخدمها، وإذا استخدمتها، فمن الممكن أن تكون ملحوظة ولافتة للنظر بالنسبة للمستمع، مثلما كان الحال مع أحد أبناء روسيا الذى يمارس اللغة الإنجليزية التى تعلمها حديثًا.

وعند الكتابة، عليك أن تتذكر أن التعبيرات العامية لا تعيش طويلًا، فإذا لم تصدق ذلك، اذهب إلى الميكروفيلم واقرأ بعضًا من الإصدارات الصحفية من حقبة "الثلاثينيات" و"الأربعينيات" من القرن العشرين، ستجد أن التعبيرات العامية التى كانت سائدة فى ذلك الوقت تبدو طريفة وعتيقة هذه الأيام، إن متوسط دورة حياة التعبير العامى حوالى أربع سنوات - كمدة الدراسة الثانوية.

لا تكن مبهمًا، نوعًا ما

عندما تتحدث أو عندما تكتب، عليك أن تكون دقيقًا وواضحًا كلما استطعت إلى ذلك سبيلًا؛ فكلمات مثل، *several* العديد من، *many* الكثير من، *few* القليل

من، *various* مختلف، *recently* مؤخرًا، *in the near future* فى المستقبل القريب، كلها كلمات غامضة وغير واضحة وتسلب القوة من لغتك.

"سوف نستكمل المشروع فى الأول من أغسطس" هذه جملة أكثر قوة من الجملة القائلة: "نتوقع أن نستكمل المشروع فى القريب العاجل".

إن التعبير .*etc* والذى يرمز إلى كلمة *et cetera* بمعنى إلى آخره أو *and so forth* ويعنى أيضًا إلى آخره، يستنزف القوة من لغتك. كيف كانت استجابة البريطانيين عندما أخبرهم "تشيرشل" قائلًا: "ليس لدىَّ ما أقدمه لكم سوى الدم، والعمل الشاق، والدموع إلخ"؟.

عليك أن تحترس من الكلمات التى تبدو وكأن لها معانى غير واضحة، لكن فى الواقع تعنى كميات محددة؛ فكلمة *score* تعنى ٢٠ وكلمة *myriad* يمكن أن تعنى "عددًا ضخمًا" لكنها تشير أيضًا إلى عدد محدد: ١٠،٠٠٠، وعند استخدام كميات ضخمة كن حذرًا من الاختلافات بين الأسلوبين: الأمريكى والبريطانى عند العد والحساب؛ ففى الولايات المتحدة، كلمة *billion* تعنى ألف مليون (واحد وبعده تسعة أصفار). أما فى بريطانيا العظمى فإنها تعنى مليون مليون (واحد وبعده اثنا عشر صفرًا). وكلمة *بليون* تسمى *مليارًا* فى بريطانيا، وكلمة *بليون* فى بريطانيا تسمى *تريليونًا* فى الولايات المتحدة.

كن حذرًا أيضًا من الكلمات التى لها معانٍ خادعة؛ فكلمة *presently* يمكن أن تعطى نفس معنى كلمة *currently* التى تعنى حاليًا، أو يمكن أن تعنى فى الحال، ولكى تتأكد أنك قد فهمت بدقة، عليك أن تستخدم المصطلح الواضح. الملاحظة *suggestive remark* وتعنى ملاحظة مثيرة للتفكير فهى ليست تعنى مجرد اقتراح، إنها ملاحظة مشوبة بالخطأ، كلمة *ingenious* تعنى ماهرًا أوذكيًا. وكلمة *ingenuous* تعنى صريحًا أو نزيهًا، وكلمة *forbear* تعنى يمتنع عن، أو يكف عن، وكلمة *forebear* تعنى سلفًا أو جدًا، وكلمة *foregone conclusion* تعنى قرارًا متخذ سلفًا، أما *forgone interest* فتعنى الإعفاء من الفائدة.

من الأفضل أن لا تموت حرفيًا

يستخدم الكثير من الناس كلمة "literally" بمعنى "حرفىّ" ككلمة مقوية ومشددة لإضافة التأكيد إلى الجملة، لكن لكى تستخدم كلمة "حرفى" فأنت تعنى بأن تأخذها بمعناها فى القاموس، فعندما تقول "لقد مت حرفيًا من الإحراج"، فأنت تقول إنك بالفعل قد مت، على الرغم من أن القليل من الناس قد ماتوا وعادوا ليحكوا عن ذلك.

كلمات أخرى شائعة يساء استخدامها.

كلمة *infer* تعنى أن يعطى استنتاجًا قائمًا على معلومات معينة. وكلمة *imply* بمعنى يلمح - يفترض ضمنًا، وتعنى أيضًا يوضح بطريقة غير مباشرة، تذكر أن مرسل الرسالة يلمح، بينما متلقى الرسالة يستنتج.

وكلمة *comprise* وتعنى "يشمل" وتعطى نفس معنى كلمة *include* وعندما ترى التعبير *comprised of* بمعنى "يتألف" تدرك أن الكلمة يتم استخدامها بطريقة غير صحيحة، فالولايات المتحدة تشتمل على *comprise* ٥٠ ولاية ومقاطعة كولومبيا، يمكن القول أيضًا إن الولايات المتحدة مؤلفة من *composed of* ٥٠ ولاية ومقاطعة كولومبيا، إن كلمة *unique* لا تعنى "غير عادى"، أو حتى "غير عادى بالمرة" إنها تعنى فريدًا من نوعه، والشىء إما يكون فريدًا أو لا، والشىء لا يمكن أن يكون "الأكثر تفردًا"، أو"فريدًا إلى حد ما"، ولا حتى يمكن أن يكون أكثر تفردًا من شىء آخر، فإذا كان الشىء "فريدًا تمامًا" فكل ما عليك قوله هو: إنه نادر أو غير عادى.

مستنزفات القوة

غالبًا ما يسلب الكتاب والمحاضرون القوة من لغتهم عن طريق استخدام كلمات مراوغة غامضة أو تعبيرات مقيدة؛ لنفترض أن "جيفرسون" كان قد كتب "نحن نتمسك بتلك الحقائق لكى نكون بديهيين إلى حد ما"، لنتخيل "لينكولن"

وهو يشير إلى "حكومة من الشعب، وبالشعب، وللشعب، بأسلوب الخطاب"، أو "الأدميرال بيرى" محذرًا: "لا تتخلوا عن السفن، إذا استطعتم تجنب ذلك".

عليك أن تحدد قناعاتك بكلمات قوية، ومحددة لا لبس فيها، وهذا لا يعنى أنه يجب عليك أن تكون دائمًا متبلد الذهن وأخرق، إنها تعنى ببساطة أن تعبر عن أفكارك بوضوح وبثقة.

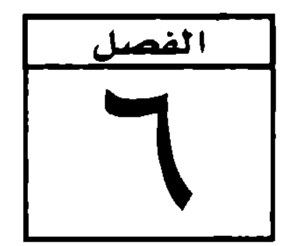
الثبات وسط التغيير

فى عصر التغيُّر السريع، سوف تتغير اللغة أيضًا، وموجة المهاجرين من ثقافات أخرى والمتحدثين لغات أخرى سوف تضيف حتميًا كلمات جديدة إلى مفردات اللغة الإنجليزية، وتطور التكنولوجيا سوف يستلزم استحداث وصياغة كلمات جديدة، ففى نهاية القرن التاسع عشر، كانت كلمات مثل *antibiotics* مضادات حيوية، *television* التليفزيون، *microwave* والميكروويف، والكمبيوتر *computer* كلمات مجهولة، وإذا طلب أحد رجال الأعمال فى نيويورك عام ١٩٥٥ من أحد العملاء فى سان فرانسيسكو أن: "يرسل له معلومات بالفاكس" لم يكن هذا العميل ليفهم ذلك، والقليل فقط - فى عام ١٩٧٥ - من الخبراء سيفهمون بعض التعبيرات مثل. *Microchip* الرقاقة، *Ram* ذاكرة الوصول العشوائية للكمبيوتر، *megabyte* ميجا بايت (مليون بايت) *software* مجموعة البرامج الخاصة بالكميوتر، *hard drive* القرص الصلب للكمبيوتر، *baudrate* معدل البود، وفى عام ١٩٨٥ كنت ستصاب بالدهشة إذا ذكرت كلمة CD ROM (ذاكرة القراءة على قرص الدمج).

لكن إذا كان على التواصل أن يبقى محددًا ودقيقًا، فمعانى الكلمات الشائعة يجب أن تظل ثابتة؛ لذلك فإن تفضيل "تشيرشل" لاختيار "كلمات قصيرة" و"كلمات قديمة" كان أمرًا عقلانيًا وله ما يبرره. فعندما تعبر الكلمة القديمة والقصيرة عن الفكرة بدقة وبوضوح فعليك إذن استخدامها، وانتقل إلى الألفاظ الجديدة - الكلمات الجديدة - فقط عندما تصبح الكلمات القديمة غير ملائمة للمهمة.

وإذا استخدمت كلمات مألوفة لديك ولدى جمهورك، فإن فرص سوء الفهم ستتقلص؛ ففى مجال الأعمال والتجارة، وأيضًا فى السياسة، يمكن أن يصبح سوء الفهم مكلفًا للغاية. إذا عرض عليك فرصة الاستحواذ بالاستدانة على إحدى الشركات البريطانية بسعر بليون دولار، فقبل أن توقع الأوراق عليك أن تعد الأصفار.

إن الكلمات شكل بشرى فريد للتواصل، لكنها على أية حال من الأحوال تمثّل النطاق الكامل للتعبير البشرى، وفى الواقع فإن بعضًا من أهم وسائل تواصلنا يكون بدون كلمات، وسوف نلقى نظرة على العديد من الطرق الرائعة والجذابة التى نرسل بها الرسائل بدون كلمات.



التواصل بدون كلمات

إن معظم عمليات التواصل التى تقوم بها هى تواصل بلا كلمات؛ فمنذ اللحظة التى تكون فيها موجودًا مع شخص آخر فأنت بذلك تبدأ التواصل؛ بنيانك الجسدى، وملابسك، ومجوهراتك، وطبيعة صوتك، وتعبيرات وجهك، وحالتك النفسية والعديد من العوامل الأخرى التى تشير إلى معلومات مهمة - كل ذلك يعطى معلومات أو إشارات مثل الحالة الاجتماعية، والعائلية، والمالية، ونوع جنسك، والمذاق الشخصى.

فعندما تتحدث، فإن صوتك يتحدث بطرق تتجاوز الكلمات؛ فربما تدل لهجتك على جنسيتك أو أصلك الإقليمى، ونغمة صوتك سوف تخبر الناس إذا كنت مسرورًا أو حزينًا، وما إذا كنت تشعر بالإثارة أو الملل.

فمن خلال التواصل اللفظى، يدرك الناس أفكارك، وآراءك، ومن خلال التواصل غير اللفظى، يدركون مشاعرك وأحاسيسك.

حوالى ٩٣٪ من تواصلك هو تواصل غير لفظى، ومعظمه غير ملحوظ، لكن باستطاعتك أن تجعل الكثير من تواصلك غير اللفظى تحت سيطرة واعية.

وتقع وسائل التواصل غير اللفظى فى أربع مجموعات رئيسية:

- طبيعة الصوت.
- لغة الجسد.

◆ تعبيرات الوجه.
◆ الملابس والزينة.

طبيعة الصوت

إن الطريقة التى نقول بها الأشياء - غالبًا - تنقل معنى أكثر مما نقوله؛ ففى الواقع، يقال إن طبيعة الصوت تنقل حوالى ٣٨٪ مما تقصد قوله.

ذات مرة ذهب الكاتب والناقد البريطانى "جى. كيه. تشستيرتون"، إلى أحد أسواق السمك وقام بتلك التجربة؛ فقال للمرأة التى تقوم على خدمته بصوت منخفض ومحبب: "أنت اسم، وفعل، وحرف جر".

احمر وجه المرأة خجلًا، على ما يبدو من الإطراء الذى يأتى من رجل له وزنه الثقافى والذى لاحظ تلك الصفات فيها.

وبعد أن اشترى السمك، قال بصوت أعلى: "أنت صفة، وظرف، وحرف جر".

فقامت المرة بصفعه بإحدى الأسماك المفلطحة.[1]

لو أخذنا كلمات "تشستيرتون "حرفيًا، فإنها بلا معنى؛ فلكى تدعو شخصًا ما بأنه صفة - مهما كان يعنى ذلك - فهو بالتأكيد ليس أكثر إهانة من أن تدعوه بأنه اسم، لكن نبرة الصوت نقلت معنى فهمته المرأة بصورة غريزية، فكانت استجابتها غريزية.

فى تعاملاتك اليومية، من المهم أن تنتبه إلى طبيعة الصوت؛ فأنت تقوم بالإشراف، والتدريس، والإلهام، والتشجيع، والبيع، والمديح، والتوبيخ بصوتك، ويتم نقل الكثير مما تعنيه من خلال وسائل غير الكلمات.

عندما رشح "جورج بوش" نفسة للرئاسة فى عام ١٩٨٨، قام باستئجار مدرب أصوات ليساعده ليخفض صوته إلى طبقة الجواب الموسيقى، لماذا؟ لأن طبقة صوت المرشح العالية النبرة قد ساعدت على إظهاره بصورة "الجبان والضعيف"، على الرغم من أن "بوش" قد أظهر شجاعة وبسالة كطيار مقاتل فى البحرية أثناء الحرب العالمية الثانية.

وبحق أو بدون حق، فنحن نعزو القوة والثقة إلى الشخص الذى يتحدث بنبرة صوت منخفضة، أو المنغَّمة جيدًا، وعندما ترتفع نبرة الصوت، نستشعر بالإثارة، والرعب، وقلة السيطرة؛ وهذا لا يعنى أنه ينبغى علينا أن نذهب هنا وهناك لزرع صوت رجالى متوسط جهور، ولكنه يعنى ببساطة أنه ينبغى علينا جميعًا أن نستخدم النهاية المنخفضة لمستوى الصوت عندما نريد أن نتواصل بهدوء، وبثقة، وبكفاءة.

نحن نقوم بنقل المشاعر، والحالات المزاجية، والمواقف من خلال تنوع خواص الصوت، والتى يطلق عليها أحيانًا جنائب الكلام أو نبرة الصوت، ومن بين هذه الخواص: حجم الصوت، سرعته، التنغيم، نبرة الصوت، وتواصله.

حجم الصوت وسرعته

ينبغى أن نستخدم سرعة وحجم الصوت بطريقة حذرة يمكن التحكم فيها، إنَّ تلك الخواص يمكن أن تعمل فى تناغم وانسجام لتحقيق تأثيرات هائلة، خصوصًا عند التحدث من المنصة، وبإمكانك أن تدع صوتك يعلو تدريجيًا، وتزداد سرعته وحجمه حتى يصل إلى ذروة الإثارة، أو بإمكانك أن تخفض صوتك إلى همس دراماتيكى مفاجئ.

إن حجم وجهارة الصوت ينبغى أن يكونا دائمًا كافيين بدرجة كبيرة حتى يمكنا الناس من سماعك وأنت تحاول التواصل إليهم بصوتك، وعندما تقوم بتوجيه خطاب إلى مجموعة كبيرة من خلال الميكروفون، فإن ذلك فى الأغلب لا يمثل أية مشكلة لك، لكن عندما تتحدث بدون ميكروفون، عليك دائمًا أن تتفحص فى الأشخاص البعيدين عنك الإشارات التى تدل على أنهم يجاهدون للاستماع إليك، أو العلامات التى تدل على أن انتباههم مشتت.

وينبغى أن تتلاءم سرعة الصوت مع الرسالة، إن بعض النقاط البسيطة - ولكن شديدة الأثر - يمكن أن تثار بفعالية فى سياق متلاحق وسريع، ويمكن لنقاط أخرى أن تتم عن طريق الاستطالة ببطء فى الكلام، أو عن طريق الوقفات الطويلة لكى تجعل النقاط مفهومة جيدًا.

ويمكننا أن نتخيل أن "إبراهام لينكولن" قد تحدث بنبرات هادئة، وموزونة عندما استهل خطاب "جيتسبيرج" بقوله: "منذ سبعة وثمانين عامًا، أنجب أجدادنا..."، ومن المحتمل أنه تحدَّث أسرع قليلًا عندما اختتم بقوله: "...حكومة من الشعب، وبالشعب، وللشعب لن تزول من الأرض".

ويمكننا أن نتخيل حجم وسرعة صوت "باتريك هنرى" وهما يتصاعدان عندما اختتم خطابه الشهير فى مؤتمر "فيرجينيا" فى "ريتشموند" بقوله:

"ما الذى يرغب فيه النبلاء؟ ويتمنون امتلاكه؟ هل الحياة عزيزة جدًا والسلام حلو المذاق جدًا حتى يمكن شراؤهما بالسلاسل والعبودية؟ فالله يحرم ذلك! أنا لا أعرف الطرق التى سيتخذها الآخرون، لكن بالنسبة لى، أعطنى الحرية أو قم بقتلى!".

ربما لن تتم دعوتك أبدًا إلى تخصيص أرض المعركة، أو تحض رفقاءك على احتراف حمل السلاح، ولكن القادة فى مجال الأعمال والتجارة دائمًا وباستمرار يطلبون أن تتعلم، وتشرح، وتنصح، وتحذر، وتلهم، وتطبق نفس المبادئ، سوف تستخدم سرعة صوت مختلفة عندما تقوم بشرح وتفسير خطة توزيع الأرباح لعمال خطوط الإنتاج من السرعة التى ستستخدمها عندما تقوم بتهنئة طاقم عمال المبيعات عند تحقيق رقم قياسى جديد، ومن المحتمل أنك سوف تقوم باستخدام طريقة إلقاء بطيئة وهادئة عندما تقوم بشرح التفاصيل لعرض تعيين للموظفين القانونيين لديك، وستكون مفعمًا بالحيوية عندما تزف خبرًا عن ترقية لأحد المديرين الصاعدين؛ فالنقد والتوبيخ يكونان عادة أكثر تأثيرًا عندما يُلقَيان بصوت هادئ ومعتدل.

الترنيم

يشير الترنيم إلى نغمة أو درجة الصوت، فنحن عادة نتحدث فى مجموعة من درجات الصوت من المنخفض إلى المرتفع؛ فقد استخدم "تشستيرتون" نغمة صوتية منخفضة عندما أطلق على المرأة التى كانت فى سوق السمك أنها "اسم،

وفعل، وحرف جر"، واستخدم درجة صوت مرتفعة عندما أطلق عليها أنها "صفة، وظرف، وأداة ربط"، لقد كانت ترنيماته هى التى أعطت المعنى الذى لم يتوفر فى كلامه.

إن المدى بين الترنيم المرتفع والمنخفض يختلف من فرد إلى فرد آخر، ومن بيئة لغوية إلى أخرى؛ فالإنجليز لديهم عامة مجال أكبر وأعظم من الأمريكيين.

ويمكن للتنغيم أن يبث الحيوية فى محادثتك، لكن لا تبالغ؛ فتحكى "كاثرين ليمى" عالمة اللغويات عن الإنجليزى والأمريكى اللذين قاما بتوجيه خطاب لنفس الجمهور المصرى، وكانت كلمات الشخص الإنجليزى أكثر مجاملة من كلمات ذلك الشخص الأمريكى، لكن المصريين استجابوا بصورة إيجابية أكبر للشخص الأمريكى؛ وكان السبب يقع فى التنغم والترنيم؛ فقد كان الإنجليزى المتشبث بلهجة أكسفورد اعتُبر إلى حد ما أرستقراطيًا ومترفعًا، كما لو كان يحط من شأن المصريين، أما التنغيم المجامل والأقل فى طبقة الصوت للأمريكى فقد قويل على أنه أكثر ديمقراطية وصدقًا[٢].

النبرة

إن النبرة أو الشدة هى عنصر مهم آخر من التواصل بدون كلمات (غير اللفظى)؛ فالطريقة التى تؤكد بها الكلمات يمكنها أن تغير معنى الجمل التى تستخدمها فى اللغة الإنجليزية.

لاحظ كيف أن النبرة تغير من معنى هذه الجملة.

- "*مارى*" فقط تأخذ دروسًا فى المحاسبة. ("مارى" تأخذ دروسًا فى المحاسبة فقط، لكن الآخرين ربما يأخذون دروسًا فى مواد دراسية أخرى).
- "مارى" **فقط** تأخذ دروسًا فى المحاسبة. ("مارى" تأخذ دروسًا فى المحاسبة، لكن لا يوجد أحد آخر؛ أى هى فقط).

- "ماري" فقط ***تأخذ*** دروسًا في المحاسبة. ("ماري" لا تقوم ***بالتدريس*** للفصول؛ إنها فقط تأخذ دروسًا).
- "ماري" تأخذ ***دروسًا*** في المحاسبة. (إنها ليست محاسبة؛ إنها فقط تذاكر المحاسبة).
- "ماري" فقط تأخذ دروسًا في ***المحاسبة***. ("ماري" تأخذ دروسًا في المحاسبة، ولكن ليس في مادة أخرى).

عندما تتحدث، كن واعيًا لتأثيرات النبرة على المعنى الذي تريد نقله، فاستخدم النبرة لكي تساعد المستمع إليك أن يفهم المعنى الذي تستخدم له الكلمات وأن توضّح الكلمات التي تعتبرها مهمة.

الوصل

يشير إلى الطريقة التي تربط بها الحروف المتحركة مع الحروف الساكنة في تدفق الكلام (أثناء تواصل الكلام)، فإذا استمعت إلى شخص ما وهو يتحدث بلغة أجنبية، فإنها تبدو مثل التدفق المستمر للمقاطع الكلامية؛ وذلك لأنك لم تتعلم كيفية التعرف على العلامات التي تخبرك أين تقف عند كلمة معينة وتبدأ كلمة أخرى.

ولدى المتحدث للغات الأخرى نفس المشكلة في فهم اللغة الإنجليزية. عندما كنت ألقي أحاديث في القارات المختلفة، قمت بإبداء إعجاب هائل للمترجمين الذين أوكلوا بمهمة ترجمة حديثي إلى لغات أخرى؛ ففي إحدى المرات قاموا بترجمة حديثي إلى سبع لغات في نفس الوقت، فإما كانت طريقة الوصل جيدة، أو كان المترجمون من الطراز الأول؛ فقد قام الجمهور من المستمعين بالضحك عند النقاط المناسبة وقاموا بالتصفيق عند النقاط المناسبة أيضًا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن بعض التركيبات، سوف تسقط حتى من المتحدثين الأصليين للغة الإنجليزية، فذات يوم أخبرت إحدى المدرسات في إحدى المدارس الابتدائية، فصلها أثناء حصة الجغرافيا قائلة: "Malaya is not as big as

Siam." "إن الملايو ليس بنفس حجم سيام"، ذهبت إحدى الطالبات لديها إلى المنزل وأخبرت والديها قائلة: "الملايو ليست بحجم معلمتى".

لذلك عليك أن تحترس أشد الاحتراس للطريقة التى تربط بها أصوات الكلمات المختلفة، خصوصًا إذا كنت تتعامل مع أشخاص حديثى العهد باللغة الإنجليزية.

وسوف يختلف الوصل من قطاع معين من الناس يتحدث إلى قطاع آخر؛ فبالنسبة إلى أحد السكان الأصليين من "نيوجرسى"؛ فإن آخر مقطع فى كلمة Trenton ينطق بالضبط مثل كلمة "ton" فى عبارة "ten. ton truck" أما أحد أبناء "كارولينا" فإنه لن يشدد المقطع الأخير وسوف يطلق عليها TRENT'N، وعندما يقول البريطانيون كلمة "military" بمعنى عسكرى، فإنهم - بصعوبة -ينطقون حرف "a" ويقومون بوصل وربط "T" و "r" كما لو كانوا حرفًا ساكنًا واحدًا، وعندما ينطق الأمريكان نفس الكلمة، فإن مقطع "tar" ينطق بوضوح، وعليها شدة قوية مثل الموجودة على المقطع الأول؛ فبالنسبة للبريطانى تنطق MIL-i-t'ry ، وبالنسبة للأمريكى، ينطق MIL-i-tar-y.

وللمزيد من الأمثلة الواضحة، عليك أن تلاحظ المعانى المختلفة التى تظهر عندما تقوم بتغيير الوصلة على المقاطع فى كلمة notable .

*The **notable** surgeon was **not able** to perform the operation because he has **no table**.*

والمعنى "الجرَّاح المشهور لم يكن قادرًا على إجراء العملية لأنه ليس لديه منضدة".

إن إهمال الوصل يمكنه أن يجعل كلامك غير واضح أو صعب الفهم، فإذا طلبت من أحد النجارين أن يبنى صوبة زراعية، عليك أن تتاكد أنك فى نهاية المطاف لا تقول منزلًا أخضر، إن الاختلاف فى الشكل والتكلفة يمكن أن يكون كبيرًا، وإذا طلبت من سكرتيرتك أن تحضر لك night rate (سعر الليلة) وتحضره على مكتبك فى صباح اليوم التالى، تأكد أن نطقك لا يشبه نطق كلمة "نترات" nitrate وإلا ستجد جوالًا من الأسمدة فى سلتك.

الضحك، البكاء، التثاؤب، التنهد

هناك مظاهر أخرى لنبرة الصوت تنقل إشارات مهمة أثناء الكلام؛ الضحك، البكاء، والتنهُّد من بين أكثر تلك الإشارات وضوحًا، فإن معنى جملة "لقد وقعت على السلم" تتغير بشكل كبير عندما تقال مصحوبة بضحكة، وعندما تقال وهى مصحوبة بدموع، إن جملة "أخبرنى كيف تخطط لتسويق ذلك المنتج الجديد الذى تعرضه"، تبدو أكثر تفاؤلًا وسعادة عندما تقال مسبوقة بصفير حاد عمَّا إذا قيلت مصحوبة بتثاؤب؛ وبالمثل فإن عبارة "جانيت": "لقد أخطأت فى تهجِّى كلمة "إياكوكا" مرة أخرى" تبدو أقل تهديدًا عندما تقال مصحوبة بضحكة خافتة عمَّا إذا قيلت مصحوبة بتنهيدة.

لكل لغة الطقطقة الخاصة بها، والصفير وضجيج الحلق الذى لا يظهر فى القواميس، لكنه يقدم وظائف مهمة فى المحادثة، عندما تتحدث فى الهاتف ولا تسمع شيئًا سوى الصمت على الطرف الآخر، فربما تتعجب وتتساءل إذا ما كان الاتصال قد قُطع أو أن الطرف الآخر لا يسمع، لكن بعض الهمهمات العارضة والعابرة مثل "Hmm، "unh" and "yeah" سوف تؤكد لك أن الطرف الآخر منتبه لك.

لغة الجسد

بينما يقوم لسانك بنقل التواصل اللفظى، فإن جسدك يتحدث أيضًا.

فبمجرد أن تتوقف لكى تتحدث إلى شخص ما، فإنك تدلى ببيان معين. ما مدى قربك عندما تقف مع الشخص الذى تكلمه؟

فكلنا جميعًا ندور ونلف فى دائرة من الفضاء والتى تتسع أو تنكمش طبقًا للشخص الذى نتفاعل معه.

كتب الشاعر "دبليو. إتش. أودين" يقول:

ثمة ٣٠ بوصة من أنفى،
هى الحد بينى وبين محدثى.

ويمكننا الافتراض بأن "أودين" كان يتحدث للناس من مسافة ٣٠ بوصة على الأقل، وبعض الناس يتقدمون ويقتربون أكثر من ذلك، والبعض الآخر يحافظ على مسافة أكبر. وهناك بعض الأفراد من بعض القبائل الصومالية فى شرق إفريقيا لهم دوائر شخصية يصل محيطها إلى ٧ أقدام.

ونحن عادة نقف أكثر قربًا إلى أصدقائنا وأحبائنا من الغرباء؛ لذلك عندما تتحدث إلى الناس عن الوظيفة أو عن علاقات العمل، كن مدركًا للدوائر الشخصية للمسافة، وإذا لاحظت عليهم أنهم يبتعدون عنك، لا تحاول أن تقترب منهم، لأنهم بذلك ينشئون مسافة تبدو مريحة بالنسبة لهم.

وبعض الثقافات تميل تجاه الدوائر الأصغر والبعض الآخر تجاه الدوائر الأكبر؛ فالشخص الإيطالى المفعم بالحيوية سوف يتحرك للاقتراب أكثر مما سيقوم به أحد أبناء لندن المحافظين. وأحد أبناء تكساس من أصل إسبانى سوف يقترب أكثر من أحد أبناء مينسوتا ذى الأصول الإسكندنافية، وإذا تحركت فى دائرة واسعة جدًا، وكنت تقوم بالإشراف أو الإدارة لأشخاص يفضلون الدوائر الصغيرة، ربما تفكِّر باستخدام مكتب أضخم لمنع الناس من التزاحم والتدافع عليك.

وضعية جسمك ترسل إشارة

بعد أن قمت بإنشاء مسافة مريحة، عليك أن تلاحظ وضعية جسمك؛ فوضعية الجسم يمكنها أن تخبر شريكك فى الحوار بالكثير جدًا عن موقفك؛ فالوضعية اليقظة، والمنتصبة تعبر عن الاهتمام والمشاركة، والوضعية المترهلة تقول: "أنا لست مهتمًا فى الواقع بتبادل الأفكار معك"، والوضعية الثابتة والجامدة تقول: "أنا لا أشعر بارتياح كبير بوجودك".

عندما تقف وجهًا لوجه مع أحد الأشخاص، فإن أقدامك عندما تكون مصوبة مباشرة إلى أقدام الشخص الآخر، فأنت بذلك تعطى إشارة للآخرين بأن هذه

محادثة خاصة، وعندما تقفان بحيث تشكل أجسامكما ضلعى مثلث، فأنتما بذلك تدعوان الآخرين للانضمام إليكما.

الإشارات الصامتة

يمكن استخدام عدد من الإشارات الصامتة للإشارة على أن المحادثة قد انتهت؛ فإذا كنت جالسًا، فيمكنك إنهاء المناقشة بكل بساطة بمجرد الوقوف، وإذا كنت فى حجرة مزدوجة وتتحدث إلى أحدهم وكنت على أهبة الاستعداد لمواصلة الحديث مع شريك آخر، فكل ما عليك القيام به أن تشيح بناظريك عن الشخص الذى تقوم بالحديث معه.

التحدث باستخدام يديك

يتحدث معظم الناس بأيديهم بطريقة طبيعية؛ فعندما تتحدث، فإن حركات يديك تصاحب كلامك، مؤكدة، وموضحة ذلك الكلام؛ لبلوغ الهدف. إن إشارات اليد مهمة وخصوصًا عند التحدث إلى مجموعة من الأشخاص؛ لأنها تساعد على المحافظة على انتباه المستمعين مركزًا على المحاضر. وأنا فى الغالب أقوم باستخدام ميكروفون لاسلكى مثبت عندما أقوم بتوجيه خطاب إلى مجموعة؛ فهذا يحرر يدى من أجل الإشارات والإيماءات، وأيضًا يتيح لى الفرصة للتحدث والتفاعل مع الجمهور.

وتستطيع أن تعطى نوعين أساسيين من الإشارات: إشارات ***توضيحية وتأكيدية***.

إذا كان لديك وعى ذاتى بالإشارات، عليك أن تبدأ بالإشارات التوضيحية، وهى تلك الإشارات التى توضح كلامك، فإذا جاء طاقم المبيعات لديك بنسبة ١٫٠ فى المائة من الوصول إلى هدفهم، فيمكنك أن توضح ذلك من خلال عقد إبهامك والإشارة بإصبعك بجزء من البوصة بعيدًا أو تقول: "لقد خسرناها بتلك القيمة". وإذا كنت تصف كمية ورق العمل الذى تأخذه لتحديد ضرائب شركتك، فيمكنك

أن تمسك كف يديك فوق رأسك وتقول: "إنها لكومة عالية". ويمكنك أيضًا أن تستخدم الإشارات التوضيحية لتحديد الاتجاهات.

وأثناء عملك، عليك أن تتأكد أن إشاراتك تتوافق مع كلامك؛ فإذا خرجت الإشارة قبل أو بعد النقطة التى توضحها، فمن الممكن أن تسبب تشويشًا للمستمعين إليك؛ ذات مرة ألقى أحد السياسيين خطابًا قام من خلاله بشكل كلى بشجب أولئك الذين دافعوا عن اقتراح معين كان مخالفًا لمصالح ناخبيه، لكن كل مرة كان يشير "إليهم" كان يشير إلى نفسه وعندما أشار إلى "ناخبيه" أشار إلى مكان آخر؛ فوصلت إشاراته إلى ناخبيه على أنه واحد "منهم" - الأعداء.

بعد أن تشعر بالراحة مع الإشارات التوضيحية، عليك أن تبدأ العمل ببعض الإشارات التأكيدية، هذه الإشارات مصممة لتأكيد خطابك، فربما تقوم بعمل حركة مائلة، أو حركة باليد ناحية الخارج، أو كف اليد مفتوحًا ناحية الداخل، عندما تقوم بشرح إحدى النقاط، وربما تقوم بنفس الحركة وكف يديك ناحية الخارج؛ ليشير إلى إنكار أو رفض تام لإحدى الأفكار، وربما تقوم بحركة قطع، مصحوبة بإغلاق قبضة اليد، للإشارة إلى العزم الشديد، وربما تبسط كلتا يديك، وكفيك لأعلى فى إشارة إلى التضرع. عليك أن تمارس الإشارات التأكيدية لتضيف القوة والإقناع إلى حديثك.

الوجه والعينان

الوجه والعينان ناقلان للرسالة بصورة بلاغية، ولقد قام أحد الأشخاص بتقدير أن البشر لديهم القدرة على استعمال ٢٠,٠٠٠ تعبير مختلف للوجه فى كل مرة.

وتعبير الابتسامة هو الأكثر متعة ولطفًا، وعادة الأكثر فائدة ومساعدة؛ فالابتسامة تعبير لقطعة السكر الصغيرة التى تساعد على ابتلاع الدواء، ودائمًا يكون من اللطف أن تتعامل مع الأشخاص المبتسمين عن أولئك المتجهمين.

ويخبرنا أحد الحكماء بأن العين هى "نور الجسد" والشهادة التى تقدمها بلا صوت هى الأبلغ.

ويترجم معظم الناس النظرة الصارمة والثابتة كدليل الإخلاص، وتترجم النظرات المراوغة، والحادة كعلامات على عدم الثقة، والغمزة السريعة يمكنها نقل رسالة سرية بصمت عبر حجرة مزدحمة، والنظرة اللعوب يمكنها أن تجعل القلب فى حالة خفقان.

القدرة على النظر فى عين الشخص هى علامة على احترام الذات بصورة عالية، وعندما يكذب الأطفال على والديهم، فعادة يقومون بالنظر إلى الأرض؛ إذ إنه من الصعب أن يكون لديك احترام للذات بينما تقوم بالكذب.

والتواصل الثابت بالعين هو أيضًا علامة على الصلابة وقوة الذات؛ فالناس الذين يتجنَّبون باستمرار أعين أولئك الذين يتحدَّثون معهم يدعون الآخرين لكى يعاملوهم كخاضعين لهم.

وقد أخبر أحد الأشخاص فى موسكو ذات مرة مراسلًا صحفيًا أمريكيًا قصة شيقة عن الشاعر الروسى "يفجينى يفتوشينكو".

فأثناء زيارته لأحد الأمريكيين الأثرياء، لاحظ الشاعر رأس غزال أمريكى رائع من نوع الموظ معلقًا على حائط المنزل.

فسأله "يفتوشينكو": "كيف تحملت أن تطلق النار على ذلك الحيوان الرائع؟".

فقال المضيف: "لقد كان أمرًا سهلًا، إنه لم ينظر إلى عينى، فلو نظر إلى عينى، لم أكن لأتمكن من إطلاق النار عليه؟".

وبالرغم من ذلك هناك كلمة تحذير: تستجيب الثقافات المختلفة إلى التواصل بالعين بطرق مختلفة؛ فالنظرة التى قد تبدو ودودة لأحد الأمريكيين ربما تعتبر نظرة فضولية بالنسبة للآسيوى، والكثير من ذلك سنورده فى الفصل الحادى عشر.

حتى فى الثقافة الأمريكية، فإن التواصل الثابت بالعين يمكن أن يكون مبالغًا فيه. ويشعر معظم الناس بعدم الراحة عندما يكونون أهدافًا للنظرات المركزة والتحديقات الثابتة. والتواصل بالعين - بالغ التأثير - يتكوَّن من نظرة هادئة، وثابتة والتى تتوقف فجأة بصورة متقطعة، وأفضل طريقة لتنمية تلك العادة هى أن تنظر إلى الشخص وببطء تقوم بالعد (فى رأسك!) حتى ثلاثة، وهذه عادة هى المدة الزمنية المناسبة لكى تواصل النظر أثناء الحوارات الثنائية.

أحيانًا، تؤدى الحوارات الغاضبة إلى نظرات ساخطة متبادلة والتى يحاول فيها كل طرف أن يطيل التحديق إلى الآخر حتى يحرجه ويربكه؛ فعليك ألا تترك نفسك تقع فى هذا النوع من المنافسة، وإذا وجدت عينيك محاطتين بنظرة شخص غاضب، فلا بأس من أن تقطع أنت التواصل أولًا. فى الواقع، تقول إحدى النظريات إن الشخص المهيمن يكون هو البادئ فى قطع التواصل؛ لأن الشخص المهيمن يقود المبادرات فى كل شىء.

الملبس والزينة

من بين أوائل الأشياء التى يلاحظها الناس عليك هى طريقة ملبسك والطريقة التى تزيّن بها نفسك.

فالعديد من المبدعين العظام يتظاهرون باللامبالاة تجاه مظهرهم الشخصى، لكن فى الحقيقة، فإنهم يوحون برسالة هادفة تقول: "أنا جيد جدًا فيما أقوم به حتى أننى لست مضطرًا لأن أرتدى ملابس من أجل النجاح".

كان "هنرى ديفيد ثورو" يفعل مثل ذلك.

فكتب: "كن على حذر من جميع الأعمال التى تتطلب ملابس جديدة".

إذا خططت بأن تقضى حياتك فى مكان منعزل مثل "وولدين بوند"، عليك أن تتّبع نصيحة "ثورو"، وإذا أردت أن تقضى حياتك فى "وول ستريت" أو "مين ستريت"، فعليك الاهتمام الشديد بالملابس التى ترتديها والتأثير البصرى لديك على الآخرين.

فعند ارتداء الملابس من أجل عالم المال والأعمال، عليك أن تتبع هذه النصيحة القياسية: عليك أن تحسن ارتداءك للملابس حتى يقبلك الناس. انظر إلى ما يرتديه الناس الأعلى منك بدرجة أو درجتين فى السلم الوظيفى وعليك أن تهتدى بأذواقهم.

وهذا هو أقرب شىء للنصيحة الشاملة التى يمكن إعطاؤها فى مجال الملابس الرسمية، فالموضة والبدع تأتى وتذهب، وما يوجد اليوم ربما ينتهى غدًا، ونسيج الثقافة الأمريكية متنوع تمامًا؛ إن رابطة العنق الرفيعة وأحذية رعاة البقر ربما

تكون ملابس عمل مقبولة تمامًا فى "فورت وورث"، لكنها سوف تجعلك إنسانًا غريب الأطوار وشاذًا فى "بوسطن"، وربما تكون البذلات المخططة ذات الثلاث قطع هى الزى الرسمى اليوم فى "وول ستريت"، لكنها تعتبر طرازًا قديمًا فى "هوليوود بوليفارد"، وإذا كان هذا حقيقيًا بالنسبة لأمريكا، فإنه يكون أكثر صدقًا وصحة لأجزاء العالم المختلفة، فحيثما كنت - سواء فى "لندن" أو "سيدنى"، فى "سنغافورة" أو "لكسمبورج" - عليك أن تمتثل للدور الرئيسى للموضة بالنسبة للأشخاص الناجحين فى مجال عملك.

إن الاختيار الأبدى لرجل الأعمال فى الدول الصناعية هو البذلة الرمادية أو الزرقاء، التى تكون مصحوبة بألوان أخف فى الطقس الدافئ، وألوان قاتمة فى الطقس البارد، ولا يبدو أن البذلات ذات الخطوط الخفيفة اللون سوف تصبح موضة قديمة؛ فعمومًا تعتبر البذلات ذات اللون البنى أقل انتشارًا من البذلات الزرقاء أو الرمادية.

وللنساء حرية أكبر للفردية فى الموضة، ولكن لا تزال القاعدة العامة سارية، ففى معظم الأعمال، يكون من الأفضل الابتعاد عن المتناقضات. إن الزى أو أطقم الملابس المثيرة والجذابة ربما تجذب نظرات الإعجاب، ولكنها لن تعزز أو تزيد من سمعتك كسيدة أعمال.

وتنقل الألوان الجامدة لملابس النساء رسالة تعبر عن الجدية والشخصية المميزة، أما الملابس المنقوشة والمطبوعة تكون أكثر تقلبًا. وفى مجال المال والأعمال، يمكن أن ترى النساء الناجحات ترتدين البذلات، والفساتين، وأطقم الملابس، والتنورات ذات السترات الفضفاضة؛ فالألوان المختلفة تشبع غرور وكبرياء مختلف النساء؛ فعليك أن تجدى ألوانك المفضلة وتلتزمى بها.

ويجب أن تكون الأحذية دائمًا لامعة وفى حالة جيدة، ولعلنا نتذكر "إدلاى ستيفنسون" رجل الدولة الأمريكى، فى صورته الشهيرة التى توضح ثقبًا فى نعل حذائه، ونتذكره أيضًا على أنه خسر الانتخابات الرئاسية مرتين.

إذا كان عملك يستدعى أن تحمل حقيبة، تأكد أنها ذات جودة عالية؛ لأنها سوف تسهم بصورة قوية فى صورة نجاحك، وإذا احتجت إلى قلم فى جيبك العلوى، اجعله ذا نوعية عالية وجذابًا، وتجنب الأقلام البلاستيكية الرفيعة، ولا ترتد أبدًا جرابًا للأقلام.

الملابس للمشرفين

يعلن القرن الواحد والعشرون عن تطور مثير فى الملابس الخاصة بالمشرفين على العاملين ذوى الياقات الزرقاء؛ ففى مكان العمل الخاضع للدولة، هناك فرق دائمًا بين مشرفى الخط الأول ومرءوسيهم، فهم عادة يتميزون بوجود أو بغياب رابطة العنق؛ والمشرفات من النساء ترتدين البذلات كشىء مخالف للفساتين أو البنطلونات الفضفاضة، وتعد بذلة العمل رمزًا للمكانة الاجتماعية والسلطة، وفى الشركات التى تشدد على الإدارة المشاركة، فإن المشرفين وقادة الفرق عادة يرتدون الملابس بنفس الموضة مثل عمال خطوط الإنتاج، وكان هذا يعنى ضمنًا للعمال أن المشرفين عليهم أن يعملوا معهم، وليسوا رؤساء عليهم.

أما بالنسبة للرجال، فتعتبر اللحى مسألة ذوق؛ فعليك أن تقرر ما إذا كنت تريد أن تطلق اللحية أم لا؟ وعليك ألا تدور وتطوف كما لو كنت ناسيًا أن تحلق لحيتك لمدة يومين، ربما يجدى ذلك لأحد نجوم هوليوود أو زعيم لأشخاص متشردين، لكن ليس مثلك كعضو فى فريق الشركة، فإذا اخترت أن تكون لك لحية، فحافظ عليها مهذبة.

وينبغى على كل من الرجال والنساء أن يتجنبوا المبالغة فى تصفيف الشعر؛ مرة أخرى، عليك استخدام المظهر الذى يشجعه الناجحون والمتميزون فى مجال عملك كمثال يحتذى به، وقم بتكييفه حسب سماتك الجسدية.

اللمسة الودودة

"جيم تونى" صديق حميم وزميل، والذى تعرفونه لسنوات كحكم فى دورى كرة القدم الأمريكية المُؤَلَّف من ٣٢ فريقًا، هو محام بليغ للإدارة المشاركة؛ قام بالتركيز الشديد على نوع آخر من التواصل غير اللفظى؛ لمسة الصداقة والحب.

نحن جميعًا على دراية واسعة بحاجة الأطفال إلى اللمس والاحتضان؛ فالأطفال الذين لا يشعرون باللمسة الحنونة من الكبار معروف عنهم أنهم يتعرضون للإهمال الشديد.

الكبار أيضًا لديهم هذه الحاجة؛ فصديقى "تونى"، والذى خدم لعدة سنوات كناظر مدرسة، نادى بالانتباه إلى تأثيرات البيتا أندورفين، وهى عبارة عن مواد ينتجها الجسم وتعمل فى نفس الوقت على فصوص المخ مثل المورفين؛ فتقضى على الألم وتنشط الحالة النفسية.

بعض الناس لديهم أنظمة تنتج كميات هائلة من البيتا أندورفين؛ لذلك لديهم مصدر داخلى للأحاسيس الجيدة؛ فإذا كنت قد تربيت فى منزل مريح بصحبة والدين متعاونين، وخصوصًا إذا كنت الطفل الأكبر، فلديك فرص عظيمة للمخزون الداخلى من البيتا أندورفين؛ ذلك لأن العناق، والحضن الدافئ، والعلامات الجسدية الأخرى الدالة على الحنان والمودة تحفز وتنشط إنتاج البيتا أندورفين، والأطفال الذين يتلقون هذا النوع من الرعاية يقومون بتنمية القدرة على إنتاج البيتا أندورفين، وهذه القدرة على إنتاج الروح المعنوية المرتفعة تظل معهم باستمرار.

والأطفال غير المحظوظين يكبرون بقدرة محدودة لإنتاج البيتا أندورفين؛ ولذا يكونون بحاجة إلى مساعدة خارجية.

إننى لا أشجع المشرفين على أن يلتزموا بإضافة العناق والأحضان إلى وظائفهم، ولكن التواصل البدنى الودود يمكن أن يكون له مردود إيجابى من ناحية رفع الروح المعنوية؛ فعندما تُربت من حين لآخر على الظهر أو تضرب ضربة خفيفة على الكتف، أو مجرد لمسة حانية على الذراع يمكنها أن تساعد فى خلق شعور بالولاء والمودة مما يزيد من الأرباح ويضاعف الإنتاجية.

إعطاء التواصل بعدًا آخر

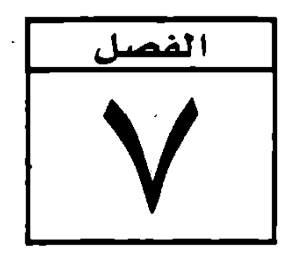
للعقل البشرى قدرة فريدة على تكوين وإدراك الكلمات، سواء كانت منطوقة أو مكتوبة، ولديه أيضًا القدرة على إرسال وفهم الرسائل من خلال الكثير من الوسائل الإعلامية الأخرى.

تساعدنا اللغة غير اللفظية على إضافة بعد إلى تواصلنا؛ فتغذى المشاعر بالكلمات الخام، والشخص الذى يدرك فن التواصل بكل أبعاده سيكون له مزية وأفضلية قوية فى عالم التجارة فى القرن الواحد والعشرين.

الجزء الثانى من هذا الكتاب سوف يكتشف التواصل فى مكان العمل، وفى الفصل السابع سوف نوجه النظر إلى طرق تستطيع من خلالها الإدارة أن تشجع التواصل من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى وكذلك الحال بالنسبة للتواصل الجانبى فى كل مكان فى المؤسسة.

الجزء الثانى

التواصل فى مكان العمل



التواصل الأعلى، والأدنى، والأفقى

فى أوائل القرن العشرين، كانت خطوط التواصل واضحة ومحددة، فكان المديرون يخبرون المرءوسين بما يجب عمله؛ فيقوم المرءوسون إما بتنفيذ رغبات رؤسائهم أويقومون بتفويض تلك الرغبات إلى مَن هم أقل منهم. فإذا أراد الرئيس معلومات من المستوى الأدنى، فيطلبها. فكان التواصل يتبع قناة رأسية، ومعظم الرسائل تتدفق من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

إن عالم المال والأعمال فى القرن الواحد والعشرين سيكون بمثابة إسفنجة معلوماتية تمتص المعلومات من خلال مسام لا حصر لها، وتنشرها فى كل مكان من هيكل الشركة ويسكبها؛ حيث تؤدى الأداء الأمثل.

ولم تعد المعلومات تتدفق فقط إلى أسفل من جانب المدير، وتتجه إلى أعلى من خلال قنوات معروفة ومحددة تمامًا؛ مقسمة من خلال طبقات من الإشراف، إنها سوف تنتشر:

- من الإدارة العليا نزولًا لأسفل إلى الموظفين.
- من الموظفين متجهة لأعلى إلى الإدارة العليا.
- أفقيًا بين كل الأفراد والأقسام الموجودة فى المؤسسة.

وهذا النوع من التواصل المتجه إلى الأعلى، وإلى الأسفل وأفقيًا - سوف يميِّز المؤسسة ذات فكر القرن الواحد والعشرين من ميكانيكية المؤسسة الخاصة بالقرن العشرين.

الوظائف الرسمية وغير الرسمية

لكل مؤسسة نظم معلومات رسمية وغير رسمية؛ فالشركة تستطيع أن تتحكم فى المحتوى، والقنوات واتجاه المعلومات من خلال نظم رسمية، أما النظم غير الرسمية فتتبع آلياتها الخاصة، وبالأخص ما يفوق سيطرة الإدارة أو أى شخص آخر، ويطلق على النظم غير الرسمية أيضًا "المصدر السرى للمعلومات".

وينتقل أكثر من نصف المعلومات فى أى شركة عن طريق المصدر السرى للمعلومات، وفى بعض المؤسسات، يحصل الموظفون على ٨٥٪ من معلوماتهم من هذا المصدر غير الرسمى، والكثير مما يسمعونه دقيق جدًا، لكن المعلومات من المصادر السرية نادرًا ما تكون كاملة. ولقد أوضحت الدراسات أن معظم الموظفين يفضلون الحصول على معلوماتهم من مصادر رسمية مثل مشرفيهم، أو لوحات البيانات، أو صحيفة الشركة.

وتعمل المصادر السرية للمعلومات افتراضيًّا عندما تفشل الشركة فى تقديم معلومات كاملة ودقيقة من خلال القنوات الرسمية، ولدى الإدارة الفرصة فى تعزيز القنوات المعلوماتية الرسمية على المستوى الأعلى، وعلى المستوى الأدنى وفى الاتجاهات الأفقية.

التواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى

كان التواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى يتم استخدامه تقليديًّا لنقل التعليمات، ولإخبار الموظفين عن السياسات والإجراءات؛ ولحشدهم خلف القضايا التى ترغب الإدارة فى تشجيعها، والسماح لهم بمعرفة كيفية مقارنة أدائهم حسب معايير الشركة.

لكن موظفى القرن الواحد والعشرين لا ينظرون فقط للإدارة فيما يخص توجيهات حول ما يقومون به، إنهم يريدون معرفة ماذا تفعل الشركة، وكيف تقوم الشركة به، إنهم يريدون معرفة كيف يستطيعون مساعدة الشركة، وكيف يمكن للشركة أن تفيدهم.

وهذه بعض الأشياء التى يمكن للشركة فى القرن الواحد والعشرين أن تخبر بها موظفيها من خلال التواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى:

- المنتجات التى تقوم الشركة بإنتاجها وكيف يتم قياسها فى المنافسة.
- أنواع الأرباح التى تعرضها الشركة، وكيف يمكن للموظفين الاستفادة منها.
- نوعية المستقبل الذى تتخيله الشركة وكيف تتوقع أن تحقق رؤيتها.
- كيف تجرى الأمور المالية داخل الشركة.
- ماذا تفعل الشركة بأرباحها.
- كيفية قيام الموظفين بتحسين إنتاجهم.
- فرص التقدم التى توفرها الشركة.
- السياسات الخاصة بالموارد البشرية وبالممارسات الفعالة.
- التغيُّرات التى حدثت فى الموارد البشرية.
- الأنشطة الاجتماعية المشتركة فى الشركة.
- موقف الشركة من القضايا الحالية.

إحدى الطرق لاكتشاف ما يريد الموظفون لديك معرفته هو أن تقوم بسؤالهم. قم بعمل دراسات لكى تقرر ما يريدون معرفته منك، وما لا تخبرهم به حاليًا. واسألهم عن المكان الذى يحصلون منه الآن على معلوماتهم عن الشركة وعن المكان الذى يريدون الحصول منه على المعلومات فى المستقبل.

البدائل المتاحة للتواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى

لدى الإدارة الحديثة مدى واسع من الخيارات للتواصل من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وهذه بعضها:

◆ ***النشرات الإخبارية للشركة.***

إن التقدم فى عمليات النشر المكتبى جعل الرسائل الإخبارية فنيًا وتقنيًا متاحة تقريبًا لأى شركة، فكل ما تحتاج إليه هو برنامج معالج كلمات وطابعة. والرسائل الإخبارية يمكن أن تكون دقيقة ومفصلة أو بسيطة كيفما تريد، لكن لابد أن تكون دائمًا إخبارية تعليمية وإعلامية.

إن الشخص المسئول مسئولية كاملة عن ذلك يجب أن يكون لديه مدخل سريع وسهل للإدارة العليا، وينبغى أن تحتوى الرسالة الإخبارية على معلومات تكون شيقة ومفيدة للموظفين، وينبغى أن تكون جزءًا من برنامج لعمليات تواصل مخططة.

◆ ***صحف ومجلات الشركة.***

الصحف والمجلات أكثر إسهابًا من الرسائل الإخبارية، وهذه من الممكن أن تستلزم وجود رئيس تحرير يعمل طوال ساعات الدوام، وتعتمد على مدى اتساعها الذى تريده وكم مرة تريد نشرها؛ فالصحيفة يمكن أن تكون وسيلة ممتازة للتواصل الأعلى، والأدنى والأفقى، خصوصًا إذا تم تنفيذها تحت إشراف محترفين فى عمليات التواصل، وينبغى أن تكون لدى رئيس التحرير حرية الوصول السريع إلى الإدارة العليا، وأيضًا حرية اتصالات واسعة مع الأشخاص فى كل مكان فى المؤسسة.

عادة يتم طبع الصحف والمجلات خارج الشركة، على الرغم من أن التقدم فى تكنولوجيا النشر المكتبى جعل الطباعة الداخلية متاحة للعديد من الشركات. وقد قام "ستو ليونارد"، الذى فاز بتقدير على مستوى الأمة لممارساته الإدارية لمتاجر الألبان الخاص به فى ولاية "كونيكتكت"، قام بالاستفادة القصوى من منشورات الموظفين؛ فقد اكتشف أن المعدات المتصلة بأجهزة الكمبيوتر التى كان يقتنيها لطباعة علامات المتجر من الممكن استخدامها لطباعة مجلة داخلية، فقام الموظفون لديه بإخراج صحيفة أسبوعية تسمى "*ستو هوتلاين*"، ومجلة تسمى "*ستو نيوز*"، والتى كانت تصدر كل شهرين.

شركة INA Bearing وهى من عملائى، لديها مجلة رائعة تجذب انتباه

الموظفين بما تعرضه من معلومات شخصية، وأيضًا موضوعات ذات اهتمام عالمى، وقد جاءت تسميتها على نحو مناسب إذ سُميت "العنصر الدوَّار". إن شركة INA هى أكبر منتج فى العالم للكراسى الدوَّارة "والعنصر الدوَّار" يصف المكون الرئيسى للكراسى الدوَّارة.

◆ **التقارير السنوية.**

إذا استخدمت تقريرك السنوى فقط كأداة لتوصيل البيانات الإحصائية إلى المساهمين، فإنك بذلك تخسر نجاحًا كبيرًا؛ ففى الوقت الحاضر تقوم الشركات المتقدمة باستخدام فعَّال للصور الفوتوغرافية للموظفين، وهم يقومون بإنتاج المنتجات، وللمستهلكين وهم يستخدمون تلك المنتجات، ولكبار المديرين وهم يتعاملون مع الأشخاص الذين يرأسونهم، بالإضافة إلى تقديم الإحصائيات الخاصة بالأداء المالى، فيقومون بتعزيز فلسفة الشركة، وأهدافها، ورؤاها، ومهامها. فبإمكانهم أن يعملوا كوسائل لنقل المعلومات عن منتجات الشركة، والخطط طويلة المدى ومدى التقدم المالى.

كما أن التقرير السنوى الذى يعد بصورة احترافية ومهنية يمكن أن يدعم ويزيد الاعتداد بالنفس بين الموظفين عن طريق تأكيد النتائج الملموسة وغير الملموسة لمجهوداتهم خلال العام؛ ولم لا تأخذ فى الاعتبار عمل نسخة مصورة لتقريرك السنوى يمكن أن تعرضها على الموظفين وتجعلها متاحة لهم لرؤيتها فى المنزل؟

◆ **دليل الموظفين.**

يمكن أن يكون دليل الموظفين مصدرًا قيمًا للمعلومات عن أرباح الموظفين وسياسات الشركة. وينبغى أن يكتب هذا الدليل بطريقة سهلة وسريعة الفهم، ويبتعد عن المصطلحات البيروقرطية. وعليك التأكد من أن سياسات الشركة معلنة بوضوح وبغير التباس وغموض، عليك أن تشرح المزايا - مثل الرعاية الصحية وخطط التقاعد - بمصطلحات تمكن الموظف العادى من فهمها دون

اللجوء إلى القاموس. ويسمح نموذج الورقة المنفصلة بالتحديث المنتظم وغير المكلف للبيانات. وإذا كان هذا الدليل على هيئة إصدار فيديو كاسيت يمكن أن يكون أيضًا أداة ذات قيمة عالية لتوجيه الموظفين الجدد.

♦ ***لوحات الإعلانات.***

عندما توضع لوحات الإعلانات فى مكان إستراتيجى فيمكنها أن توفّر وسيلة تواصل سريعة ورخيصة، وينبغى أن تكون وسائل الاتصال الموضوعة على اللوحة مطبوعة أو مكتوبة بدقة، وهناك الكثير من البرامج الخاصة بمعالج الكلمات والتى توفر أنماطًا مختلفة من أنواع وأحجام الخط، والتى يمكن استخدامها لإنتاج إشعارات لجذب الانتباه، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بمهمة عمل الأنبوب أو القناة، والتى من خلالها تقوم الإدارة بتمرير رسائلها إلى لوحة الإعلانات.

♦ ***المذكرات الداخلية.***

أظهرت دراسة تم إجراؤها على موظفى شركة "جنرال تاير" خلال حقبة الثمانينيات من القرن العشرين أن ٤٤٪ منهم كانوا يفضلون تلقى المعلومات من الإدارة عن طريق المذكرات الداخلية للشركة؛ فالمذكرات تمكنك من أن تحدد رسالتك إلى الفرد أو المجموعة التى تريد الوصول إليها، وأن تهيئها حسب الأفراد والظروف. ولكى تكون وسيلة فعالة، ينبغى أن تكون المذكرات مختصرة وفى صلب الموضوع.

♦ ***الخطابات.***

إحدى أهم الوسائل المهملة دائمًا فى التواصل هى الخطاب المرسل إلى منازل الموظفين، فعندما تقوم بإرسال المعلومات إلى منازلهم، فأنت بذلك تصل إلى الموظفين فى الأوقات والأماكن التى تسمح لهم بأخذ الوقت الكافى للنظر فى هذه المادة بدون القلق على مهامهم الوظيفية المفترض القيام بها، وأيضًا تجعل من

السهل لهم المشاركة بالمعلومات ذات الصلة مع عائلاتهم. كما أن المديح المرسل إلى البيت يمكن أن يكون من العوامل المهمة لرفع الروح المعنوية.

◆ اجتماعات المجموعة الصغرة.

يرى الكثير من المديرين أنه من المفيد عقد اجتماعات ولقاءات مع الموظفين فى مجموعات صغيرة للمشاركة فى المعلومات والاهتمامات؛ فيقوم بعضهم بعقد اجتماعات ربع سنوية أو نصف سنوية، والتى فى أثنائها يخبرون الموظفين كيف تسير الشركة من الناحية المادية والمتغيرات، إذا كانت موجودة، ويتم التفكير بها.

تعد متاجر "لونج دراج" من بين عملائى، وهى سلسلة فى الساحل الغربى بها ما يزيد على ٣٠٠ متجر، وتصل مبيعاتها إلى ٣ بلايين دولار سنويا، هذا المتجر تم تأسيسه عام ١٩٣٨ عن طريق اثنين من الإخوة "جو" و "توم لونج"، والذى يدار الآن بواسطة ابن "جو" "بوب"، "بوب لونج" استطاع تحقيق عمليات تواصل شخصية مع موظفيه عن طريق عقد لقاءات إقليمية فى المدينة.

إن فكرة اجتماع المدينة يمكن أن تستخدم بفاعلية كوسيلة لتواصل ثنائى، فهو لا يتيح الفرصة للإدارة من أجل التحدث مع الموظفين فقط، وإنما يمكنها أيضًا من إعطاء الموظفين الفرصة للتحدث إلى الإدارة فى جو مريح، وعليك أن تعلنها صراحة بأن الموظفين لهم الحرية فى التحدث بصراحة فى أى موضوع يشغلهم، وإذا قاموا بالتعبير بالشكاوى، عليك أن تعالج اهتماماتهم فى الحال كلما أمكن ذلك، وإذا لم يمكنك ذلك، عليك أن تؤكد لهم أنك سوف تقوم بفحص ما يزعجهم والعودة إليهم بأسرع ما يكون، وبعد ذلك عليك أن تحافظ على وعدك.

◆ الخطب التنفيذية.

عندما يسمعها الموظف مباشرة من فم المدير التنفيذى، فإن ذلك يعطى الرسالة بعدًا إضافيًا للمصداقية، ويستطيع المدير التنفيذى أن يجد الكثير من المناسبات خلال العام للتحدث مباشرة إلى الموظفين مثل حفلات تقديم الجوائز، حفلات

المناسبات، والأحداث الخاصة الأخرى التى توفر تلك الفرص، وكثيرًا جدًا يستخدم المديرون هذه المناسبات للتلويح للجمهور، والتفوه ببعض التفاهات، ثم الجلوس.

كلما سنحت لك الفرصة للتحدث مع مجموعة من الموظفين، عليك أن تفكر جيدًا فى الرسالة التى تود تقديمها إليهم، عليك أن تفكر فى كل ما تمثله الشركة، وتصورها للمستقبل، والدور الملقى على عاتق الموظفين لتحقيق هذا المستقبل، وبعد ذلك عليك أن تمعن التفكير فيما يمكنك قوله وتزويد الموظفين بالمعلومات، والتشجيع والتحفيز؛ وذلك لتقديم ما يلزم.

فى الغالب يتحدث المديرون إلى مجتمع الأعمال المحلية والمجتمع المدنى والجماعات المحلية، وفى التجمعات المهنية، وفى جميع أنحاء الدولة؛ وأحيانًا تتم تغطية تلك الخطب بواسطة وسائل الإعلام المحلية، لكن فى الغالب فإن هذه الكلمات لا تتجاوز الحجرة التى قيلت فيها، تنشر شركة "جنرال موتورز" مجلة تسمى "القضايا المتجددة"، والتى تحتوى على مقتطفات من موضوعات مختارة من خطب المديرين، ولا تضطر الشركات الأصغر إلى إنتاج مطبوعات منفصلة لتلك المادة، لكنها تستطيع أن تنسخ تعليقات فى صحيفة الشركة، أو فى المناسبات، أو تقوم بتوزيع نسخ من الخطب إلى كل العاملين، أو إلى كبار الموظفين.

التفويض، وليس السيطرة

تذكر أن الهدف من التواصل على المستوى الأعلى إلى الأسفل فى القرن الواحد والعشرين هو منح السلطة أو التفويض، وليس للسيطرة؛ فالسيطرة تقلل الاحتمالات والتفويض يزيد من الاحتمالات، فعندما تتواصل مع الموظفين معطيًا ***تعليمات*** لهم، فإنك بذلك تحدد وتقلل مدى استجابتهم، وعندما تتواصل معهم معطيًا ***معلومات***، فإنك توسع وتزيد مدى استجابتهم، وتحتاج شركات القرن الواحد والعشرين إلى التمكن من الاستجابة بسرعة وبمرونة مع مواقف السوق المتطورة. وبناء على ذلك، يحتاج الموظفون فى كل المستويات إلى أن يعرفوا المنتجات التى تنتجها الشركة، والمنتجات التى يتنافسون معها فى السوق، وما يحتاجون إليه لجعل منتجاتهم تنافسية إن لم تكن الأفضل على الإطلاق.

هل يمكنك أن تتخيل مدرب فريق كرة سلة يأخذ فريقه إلى الشوط الثانى بدون أن يدع اللاعبين يعرفوا النتيجة، وهويات ونقاط الضعف بالنسبة إلى اللاعبين المنافسين، ذا الأخطاء الشخصية ضدهم، أو كمية الوقت المتبقى؟ افترض أن اللاعبين لم يتم إخبارهم بأن هذه المباراة سوف تحدد وصولهم إلى البطولة. فإذا كان الفريق المنافس ذا قوة تنافسية ضئيلة، فمن المحتمل أن يفوزوا فى المباراة.

بالمثل فإن العاملين لديك يحتاجون إلى معلومات مماثلة، إذا كانوا يريدون أن يفوزوا فى معترك عالم التجارة.

التواصل العلوى يمنح السلطة للإدارة

التواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأقل يمنح السلطة إلى العاملين لديك، والتواصل التصاعدى يمنح السلطة للإدارة عن طريق اتصالها الدائم بما يحدث فى ساحة العمل وفى عالم التجارة.

ويجب أن يكون أول من يعرف عن اتجاهات السوق هم الأشخاص الذين يقومون بعمليات البيع إلى المستهلك النهائى، ويجب أن يكون أول من يعرف العيوب الفنية فى المنتج هم الأشخاص الذين عليهم أن يقوموا بأعمال التصليح أو يتعاملوا مع الشكاوى، ويجب أن يكون أول من يسمع عن المشكلات المعنوية للعمال هم مشرفو خطوط الإنتاج؛ فهؤلاء الأشخاص عادة يكونون بعيدين جدًا عن خريطة الشركة؛ وما يعرفونه من المحتمل أن يؤدى إلى صعود أو هبوط الشركة، ويجب على الإدارة أن توفّر سبيلًا لهم حتى تصل إلى آرائهم.

"جنرال إليكتريك" تزيل الحواجز

فى شركة "جنرال إليكتريك"، قام المدير التنفيذى "جون إف. ويلش" بتطوير فكرة "مؤسسة بلا حدود"، والتى يمكن للمعلومات فيها أن تتدفق إلى المستوى الأعلى، والمستوى الأقل، وأفقيًا بكل حرية فى جميع أنحاء الشركة، وقام "ولش" بالبحث عن حواجز التواصل، وعندما وجد تلك الحواجز قام بتدميرها.

وإذا نظرت حولك، فمن الممكن أن تجد الكثير من الحواجز فى شركتك الخاصة والتى يجب إزالتها. أحد تلك الحواجز ربما يكون باب مكتبك الذى يظل مغلقًا للابتعاد عن موظفيك، والمديرون الذين يعزلون أنفسهم عن الأفراد الذين يتولون قيادتهم يحرمون أنفسهم من الأعين والآذان، وإذا كان العاملون فى مؤسستك يضطرون لتجاوز طريق من العقبات من موظفى الاستقبال والسكرتارية والمثول أمامك أو جذب اهتمامك، فإنك بذلك لن تتمكن من سماع الكثير منهم، وما لا تعرفه يمكنه أن يؤذيك.

عائق آخر للتواصل على المستوى الأعلى وهو وجود لافتة مكتوب عليها "NIH" وتعنى لا اختراع هنا.

فبالكاد لا يمر أسبوع دون أن يقحمنى عملى الاستشارى فى موقف لا تعانى فيه شركة ما من أعراض "NIH". إن بعض الثقافات المؤسسية لديها ميول عدوانية تجاه الأفكار التى لا تنشأ داخل المؤسسة، ومن المؤكد أنك سمعت عن "الطريق الصحيح، والطريق الخطأ وطريق الشركة"، ولكى نعيد صياغة "فينس لومباردي" فى العديد من المؤسسات، فإن أسلوب الشركة ليس هو الأسلوب الأمثل، إنه السبيل الوحيد؛ فالبائعون، والمهندسون، والعاملون فى خدمة العملاء، والمصادر الأخرى لا يقابلهم رؤساؤهم. فعندما يحضرون تلك الأفكار إلى شركتك، هل المدير المسئول يستمع إليهم أم يهملهم تمامًا؟

إذا كان موقفك هو: "إذا لم نقم باختراعه، فإنه لا يستحق الاختراع"، فإنك عندئذ تقوم بغلق عالم الأفكار المبدعة.

فكرة خارجية تساوى ٢٠٠ مليون دولار فى العام

لأن شركة "جنرال إليكتريك" كانت متقبلة للأفكار فيما يتجاوز جدران الشركة، فقد استطاعت أن تقلل متوسط مستويات المخزون بحوالى ٢٠٠ مليون دولار فى العام، وهذا ما حدث:

قام أحد الأشخاص فى شركة "جنرال إليكتريك" باكتشاف شركة أجهزة فى "نيوزيلندا" تقوم باستخدام وسائل مبتكرة لضغط دورة المنتج مرات عديدة، وقد أعيدت الفكرة إلى إدارة شركة "جنرال إليكتريك"، والتى قامت بوضع هذه الوسيلة موضع التجربة فى إحدى الشركات التابعة لها فى كندا، ثم قامت بنقلها إلى مجمع الأجهزة الأضخم التابع لها فى "لويزفيل"، و"كنتاكى"، والطريقة التى أطلقت عليها اسم "الاستجابة السريعة"، مكنت شركة "جنرال إليكتريك" من الاستجابة إلى طلبات العملاء بسرعة أكبر.

لكن لم تقم شركة "جنرال إليكتريك" فقط بتقديمه فى "لويزفيل" وبعد ذلك قامت بنسيانه، لكنها أحضرت الأفراد من كل مراكزها التجارية الرئيسية لدراسة الأسلوب وضبطه ليتناسب مع عملياتهم الخاصة.

وقامت "جنرال إليكتريك" أيضًا بإرسال العاملين إلى سلسلة متاجر "وول مارت" لكى يتعلموا ممارسات الإدارة التى دفعت تلك الشركة لأن تكون فى طليعة رواد تجارة التجزئة ولم تستمع إدارة شركة "جنرال إليكتريك" فقط إلى الأفكار التى جلبها موظفوها، بل قامت بإرسالهم للبحث عن الأفكار.

الطبقات الخانقة

هناك الكثير جدًا من طبقات الإدارة التى يمكنها أن تخنق عمليات التواصل على المستوى العلوى؛ فإذا كان على كل عملية تواصل أن "تجتاز قنوات" وهذه القنوات يجب أن تلتف وتلتوى من خلال العشرات أو أكثر من مستويات المسئولية، فإن فرص نجاة الرسالة من هذه الرحلة من التشويه والزيف معدومة تقريبًا.

وعند الحديث بشكل عام، ينبغى على المؤسسة أن تكون لديها القدرة على أن تعمل بأقصى كفاءتها مع خمس طبقات من الإدارة تبدأ من خط العمال إلى رئيس مجلس الإدارة، وأى شىء فوق ذلك يتحول إلى دهون بدلًا من أن يكون عضلات.

فى الأيام الماضية، قامت إدارة إحدى الشركات بتزويد الأفراد بقابلية الحركة والانتقال على المستوى العلوى عن طريق منحهم الترقيات والألقاب، وفى الحال

اكتسح واجتاح محل العمل بالشركة أفراد يحملون لقب "مدير" بلا أية وظائف واضحة سوى تعبئة الأفكار والمعلومات فى الإقطاعية الصغيرة.

منذ عدة سنوات استدعتنى شركة فى الغرب الأوسط وكانت تختنق بموظفين عديمى الفائدة، وحددت المقابلات التى كانت مقترنة بتحليل الاحتياجات المشكلة التى تواجهها تلك الشركة، وعلى الرغم من المقاومة الشديدة، فقد تم إعادة تنظيم الشركة والتخلص من الوظائف غير الضرورية. وبالنسبة للأفراد الذين لم يكونوا يؤدون الوظائف التى كانت تسهم فى ربحية الشركة، فقد تم إعادة تعيينهم للقيام بأدوار جادة، واليوم أصبحت الشركة أكثر رشاقة، وسلاسة، وربحًا.

انظر إلى مكان عملك، كم عدد "المديرين" لديك الذين يحتاج إليهم العمل؟ إذا قمت بمراجعة الوظائف ومسئوليات كل وظيفة فى شركتك، ربما تجد فرصة لتقليل عدد الوظائف الإدارية عن طريق استبدال الموظفين بالقادة، وإذا قمت بذلك، فسوف تدهش من مدى تحوُّل حواجز السلطة إلى أدوات مفيدة.

التدريب الأفقى يشجع التواصل

الكثير جدًا من المهام الوظيفية المتخصصة يمكنها أيضًا أن تعترض سبيل التدفق العلوى للمعلومات؛ فإذا تدرَّب الأفراد على أن يؤدوا وظائفهم المحددة بصورة محددة، فسيكون لديهم فهم قليل للعملية بأكملها فى الشركة؛ ولذلك، فإنهم من المحتمل ألا يحددوا المعلومات التى ربما تكون ذات فائدة قصوى للإدارة. وبينما نتعمق أكثر فى القرن الواحد والعشرين، ينبغى أن يتم تدريب المزيد من العمال على أن يكتسبوا العديد من المهارات الوظيفية المختلفة حتى يكون لديهم استيعاب وفهم أشمل للوظيفة التى تناسب العملية كلها بشكل أفضل.

عامل آخر يعوق التواصل على المستوى الأعلى هو عرض "بولينا"، "بولينا" هى الفتاة استوحيت من الخيال الأدبى والتى رفضت أن ترى الجانب السلبى من أى شىء، إنها قصة خلابة، لكن التوجه بـ "ألا ترى أى شر" يمكن أن يكون مهلكًا فى الوسط التجارى. يجب أن يعرف المديرون الأخبار السيئة، وإلا فكيف سيتعاملون مع السلبيات ويتغلبون عليها؟ فالأسلوب الذى تشجع به العاملين لكى يجلبوا إليك

الأخبار السيئة سيظهر أنك سوف تستمع إليهم وسوف تقوم بعمل شىء حيال ذلك.

وهناك طريقة لكى تتأكد أنك لن تسمع أبدًا أية أخبار سيئة وهى أن تتبع سياسة "اقتل حامل الرسالة"؛ فإذا قمت بعقاب الشخص الذى يخبرك أن هناك جسرًا عائمًا قريبًا من هنا، ففى المرة التالية سيكون هناك جسر قريب منك لن تدركه إلا عندما تصطدم به وتشعر بالمياه ترتفع فوق أذنيك.

التشجيع الإيجابى للتواصل على المستوى العلوى

ليس كافيًا أن تزيل الحواجز تجاه التواصل على المستوى العلوى؛ إذ إنه يجب على الإدارة أيضًا بناء نظم تشجع هذا النوع من التواصل بصورة إيجابية.

ويعد صندوق الاقتراحات التقليدى هو أحد تلك النظم؛ عندما تسمح للموظفين بتقديم أسئلة مجهولة؛ فإنك تعفيهم من مظاهر الكبت التى تصاحب الأشكال الأكثر انفتاحًا من التواصل، ولكن إذا تركت صندوق الاقتراحات يتحوَّل إلى ملف رسالة ميت، فسوف تؤذى أكثر مما تصلح. والمديرون الذين يدعون العاملين إلى أن يضعوا شكواهم فى صندوق الاقتراحات، ينبغى عليهم أن يقرءوا الشكاوى، وأن يجعلوا العاملين يعرفون أنهم قد قاموا بقراءة تلك الشكاوى، ويخبرونهم بما يمكن عمله حيال ذلك.

تستخدم شركة w & J Rives لتصنيع الملابس - وهى أحد عملائى - صندوق الاقترحات لديها للحصول على آراء الموظفين، وتكافئ أولئك الذى يمدونها بآراء مفيدة، وكلما أمكن، تنقل ردودها إلى الموظفين.

وأحد السبل لجعل العاملين لديك يعرفون أنك تقرأ اقتراحاتهم هو نشر عمود عنهم في صحيفة الشركة أو نشرتها الداخلية، ويستطيع المدير التنفيذى أن يستخدم هذا العمود لكى يوجه اقتراحات محددة، أما إذا كانت الاقتراحات كثيرة جدًّا، فينبغى عليه أن يلخصها ويقوم بالتعليق على أهم الاقتراحات.

التواصل عبر المخططات

إن التواصل عبر مخطط الشركة هو فكرة جديدة نسبيًا فى مجال العمل؛ ففى الماضى، كانت الإدارة تصادر هذه الوظيفة خوفًا من ترويج الإشاعات.

الآن، بدأ رجال الأعمال البارزون فى إدراك أهمية التواصل متعدد الوظائف. فأى شركة ضخمة متنوعة ربما تتكون من العديد من الوحدات التنفيذية العاملة، التى تعد بدرجة أساسية، كشركات منفصلة. لكن كل وحدة من الممكن أن يكون لها خبرة يمكن أن تشارك الآخرين بها على نحو مربح. ولكل وحدة على الأرجح أساليب مبيعات، وتسويق وإدارة متطورة يمكن للوحدات الأخرى تبنيها بشكل مربح ومفيد.

لذلك ينبغى على الإدارة المشتركة أن تبحث عن طرق لكى تدمج أرباح الوحدة، بينما تستغل مزايا التنوع.

وإحدى الطرق للقيام بذلك هى تحريك ونقل طاقم العاملين عبر خطوط متنوعة، فهذا من الممكن أن يزود رؤساءك، ورؤساءك المحتملين بوجهات نظر جديدة، ويجب أن يكون فريق الإدارة عندك ذا تمازج قوى، فالناس الذين يتعاملون مع تحديات الأقسام المختلفة للشركة سوف يطورون عقلية مشتركة بدلًا من العقليات الفرعية.

الوحدة فى التنوع على مستوى الفريق

إن مبدأ الوحدة فى التنوع يمكن ممارسته على طول الطريق على مستوى الفريق، وإذا تعلم كل شخص فى فريق العمل أن يقوم بعدة أعمال بدلًا من التخصص، فالفريق بذلك ينمى الاستيعاب إلى لغة داخلية يمكن أن تكون ذات فائدة عظيمة فى حل المشكلات.

والخطوط الجامدة بين الموظفين ذوى الراتب والموظفين من غير ذوى الراتب يمكنها أن تمنع وتحبط التواصل الأفقى، مثلما هو الحال مع الرقيب المحنك أو ضابط الصف الكبير؛ حيث يمكنهما نقل النصائح المهمة والمعرفة إلى الضابط

المكلَّف الحديث؛ لذلك فعمال الإنتاج المتمرسون يمكنهم نقل رؤاهم الثمينة إلى المهندسين، والفنيين والمديرين. عليك أن تسأل المهندس الذى عمل مع "تشارلى دايجيرت"، ذلك العامل المحنك فى هذا الموضوع بشركة "جنرال موتورز".

الرئيس يحتل المقعد الخلفى

إن الفرق ذات الوظائف المتعددة تطلب التواصل الأفقى وتشجعه، وتلك الفرق يمكن إنشاؤها لتحديد المشكلات والتحديات التى تشمل أكثر من وظيفة أو قسم. قامت شركة "فورد" بتشكيل فريق على هذه الشاكلة لدراسة التوازن بين التزامات العمل والعائلة، وقام المدير التنفيذى "روبرت هاس" بنفسه بالمشاركة فى تلك المهمة، لكن كعضو فقط.

وقال موجهًا حديثه إلى مجلة *"هارفارد بيزنس ريفيو"* : "أنا مشارك فى الحملة، ولكننى لا أديرها، لدينا كل الأفراد من السكرتارية، والعاملين على ماكينات الخياطة إلى كبار المديرين على رأس هذه الحملة".[1] فلقد أدرك "هاس" أن عمال الإنتاج يعرفون عن مدى تأثير عملهم على حياتهم الأسرية أكثر مما يعرف هو كمدير تنفيذى لهم.

عندما يشارك الأفراد فى الفريق ذى الوظائف المتعددة، ينبغى عليهم أن يجيبوا على قائد الفريق وليس على القسم الذى جاءوا منه، وينبغى أن يتم تقييم أدائهم على أساس إسهامهم فى جهود الفريق وليس على إسهاماتهم للإدارة التى يعملون بها.

طرق تشجيع التواصل الأفقى

إذا كان على الفرق أن تعمل بفعالية، يجب أن يشعر الموظفون بحرية التواصل مع أى شخص يمكنه أن يمدهم بمعلومات مفيدة بدون مراجعة السلطة الأعلى، والمبدأ القديم القائل: "اتباع القنوات" أو"اتباع التسلسل الوظيفى" يجب أن يلغى؛ فإذا وجد فريق تجميع أجهزة الراديو أجزاء معطلة من المورد، يجب أن تكون لدى

الفريق الحرية للاتصال بالمورد وحل المشكلة بدون الرجوع إلى رؤساء الأقسام أو نواب الرئيس.

استخدام الوسائل الإعلامية للشركة

يمكن للإدارة أيضًا أن تشجع عمليات التواصل الأفقية عن طريق توفير الوسائل الإعلامية التى يمكن من خلالها أن يتعرف العاملون على بعضهم.

ولقد قام الكثير من عملائى من الموظفين بالرثاء عبر السنين أن "الأشياء تغيرت من حولنا، لقد فقدنا لمستنا الشخصية، لقد أصبح عددنا ضخمًا جدًا؛ ففى وقت من الأوقات كان الرئيس يعرف كل شخص باسمه الأول، أما الآن فالشركة لم تعد أسرة، لقد أصبحت مجالاً تجاريًا ضخمًا".

فالمدير التنفيذى لشركة كبرى لا يمكنه أن يعرف آلاف العاملين بصورة شخصية، ولا يمكن لكل العاملين أن يكونوا على علاقة شخصية مقربة من بعضهم البعض، لكن مطبوعات الشركة يمكن أن تعزز وتنشئ شعورًا شبه عائلى داخل الشركة.

ولا يجب أن تكون صحيفة الشركة أو مجلتها أداة مقيدة ومقصورة على التواصل من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى؛ حيث إنها يمكن أن تكون مصدرًا للمعلومات العامة عن الشركة وعن العاملين فيها.

فبالإضافة لمعرفة ما تفعله الشركة وكيف تقوم بذلك، يريد العاملون أيضًا معرفة ما يفعله زملاؤهم العاملون وكيف يقومون بذلك، وتوفر قصص مظاهر الاهتمام الإنسانى فى صحيفة الشركة هذا النوع من المعلومات؛ أخبار المواليد، وأعياد الميلاد، وحفلات الزفاف، والأعياد السنوية - فكل هذا يقرأ جيدًا ويساعد على تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع مما يشجع على التواصل الأفقى.

كما أن الصحيفة الفعالة للشركة تهتم بمساهمى الشركة بنفس الطريقة التى تهتم بها الصحف الدورية العامة بالمجتمع الذى تخدمه، فإنها تزود الناس بالمعلومات التى يحتاجون إليها ويرغبون فيها، وتسعى - من خلال التواصل - أن تعطى الإحساس بالانتماء.

قام "ستو ليونارد" بإطلاق مطبوعته الأسبوعية *"ستو هوت لاين"* والمكونة من ست إلى ثمانى صفحات والمليئة بالقصص والصور الفوتوغرافية عن موظفى المتاجر وأنشطتهم، واستخدم طابعة المتجر الخاصة، وكانت الصور عادة يتم التقاطها من خلال كاميرات فورية حتى يمكن التعرف على الأنشطة الحديثة والمستمرة، وقام أيضًا "ستو" بإصدار مجلة نصف شهرية تسمى *"ستو نيوز"*، وأصر على أنه لن تخرج أية نسخة إلى المطبعة حتى تحتوى على ٢٠٠ صورة للموظفين.

المهارات الأربع التى تتطلب تواصلًا جيدًا

إذا كان على الشركة أن تزدهر فى القرن الواحد والعشرين، إذن لابد وأن تزيل كل الحواجز والعوائق التى تحول دون تدفق المعلومات والأفكار من وإلى الشركة.

ولقد علمتنا "روزابيث موس كانتر" أن الشركات الحديثة يجب أن تراقب المهارات الأربع لأى شركة وهى أن تكون جهودك مركزة، ومرنة، وسريعة، وودودة، ولا يمكنك أن تكتسب أيًا من هذه المهارات، إلا إذا كانت المعلومات تتدفق بسرعة وبحرية من جميع أنحاء المؤسسات.

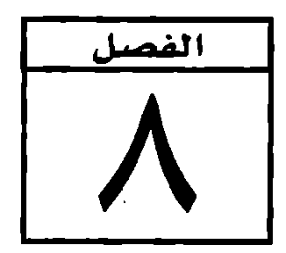
لا يمكنك أن تجمع وتركز جهود قوة العمل الكلية لديك إذا كانت مؤسستك تفصلها جدران تمنع تدفق التواصل.

ولا يمكنك أن تكون مرنًا إذا كان لديك بناء جامد، يكون فيه كل قسم وإدارة عبارة عن حلقة معلومات مغلقة بدون أية خطوط تواصل مع الأجزاء الأخرى من المؤسسة. فلا تستطيع أن تتجاوب مع السوق إذا أقمت الحواجز أمام تدفق المعلومات للشركة من الخارج، ولا يمكنك أن تكون سريعًا إذا كانت المعلومات تتسرب ببطء من طابق بعد طابق من الإدارة، ولا يمكنك أن تكون ودودًا إذا كان العاملون لديك لا يتحدثون إلى العاملين الآخرين داخل وخارج مؤسستك. فى الماضى، كان كل شخص مضطرًا لأن "يمر من خلال القنوات الرسمية"، وبضعة أفراد قليلين فقط كان لهم الدخول إلى أطراف الإرسال والاستقبال لهذه القنوات.

أما فى بيئة العمل الحديثة، يجب على القنوات أن تتفرع إلى شبكة معلوماتية تصل إلى كل مستوى وكل ركن من أركان المؤسسة، ولا يجب على الإدارة أن تتواصل مع الموظفين فقط، لكن يجب أن يتمكن الموظفون من التواصل مع الإدارة - وبنفس القدر من الأهمية - مع بعضهم البعض.

لقد تعلمنا للتو أن كل عمليات التواصل هى تواصل شخصى؛ فالتواصل بمكوناته الأساسية يتكون من إرسال رسائل تعبر عن الفهم المتبادل من عقل إلى آخر، وهذا يعنى أنه لكى تصبح قائدًا ومتواصلًا ومؤثرًا حقًا، يجب عليك أن تتعلم التواصل بشكل شخصى مع الجميع.

وسوف يستكشف الفصل الثامن هذا الجانب المهم للتواصل.



التواصل الشخصى بين فردين

معظم عمليات التواصل الكلامية التى تقوم بها تكون بين شخص وآخر، وهذا الأمر حقيقى سواءً كنت فى الأسرة أو فى أى وضع اجتماعى أو كنت فى العمل.

وقد علق "راى ستيت" المدير العام لشركة Analog Devices قائلاً: "عندما تتدبر الأمر، تجد أن الشىء الوحيد البارز الذى يقوم به المدير العام فى المؤسسة هو الإصغاء والتحدث، ورسم وتفسير الإشارات؛ أى لا يقوم سوى بالتحدث والإصغاء".[1]

ويقدم التواصل الكلامى بين شخص وآخر فرصة عظيمة للدقة؛ لأن التغذية الراجعة المعاصرة قادرة على إعلامك إذا كان ما تقوم به يفهم بدقة أم لا.

ولكن التواصل الفعَّال يتطلب أكثر من الدقة؛ فالهدف من معظم عمليات التواصل هو التأثير على اتجاهات وسلوكيات من نخصُّهم بالحديث، وبما أن الجنس البشرى يتألف من ملايين الأشخاص ولكل واحد منهم أسلوب مختلف فى الاستجابة، فلا يوجد منهج واحد فعَّال مع الجميع؛ لذا يجدر بك أن تتعلم التعبير عن نفسك بدقة وبأسلوب يحقق هدفك من الشخص الذى تتحاور معه.

عملية التواصل الأساسية

حتى تحقق الدقة والفعالية لعملية التواصل، فيجب عليك فهم عملية التواصل الأساسية ولها أربعة متطلبات:

- لابد من نقل رسالة معينة.
- لابد من تلقى الرسالة.
- لابد من وجود استجابة.
- لابد من فهم كل رسالة.

قم بإلقاء نظرة على هذه المتطلبات من حين لآخر.

لابد من نقل رسالة معينة

هذا المطلب بسيط بما فيه الكفاية، فأنت تعرف أفكارك كما تعرف كيفية ترجمة هذه الأفكار إلى كلمات، لكننا نفقد عنصر البساطة عند ترجمتها.

ولدى كل شخص منا أربع لهجات عقلية تتمثل فى اللغة العامة للثقافة التى ننشأ فيها ثم تتعدل هذه اللهجات من خبرات حياتنا الفردية؛ فخبرات حياتنا تضيف الشكل واللون لمعانى الكلمات المختلفة.

فعندما تتحدث، تنتقل لهجتك العقلية إلى لهجة المستمع العقلية، وبذلك تكتسب الكلمات التى تتحدث بها لونًا مختلفًا عند مرورها على أذنى المستمع.

الشبح أم الروح؟

ذات مرة، أخبرتنى الدكتورة "موريل أوتيل"، وهى مدرسة بجنوب كاليفورنيا عملت معها قبل ذلك، أن ابنها "برينت" رفض ذات مرة البقاء بالليل مع جده الذى كان يحبه دائمًا بشكل كبير.

وسألته عن سبب ذلك فأجاب قائلًا: "أنا أخاف من الشبح".

فاحتارت من الرد عليه؛ إذ إنها تربَّت فى منزل والديها ولم تر أو تسمع مطلقًا أى شىء له شكل الشبح أو صوته.

وأوضحت بعض التساؤلات البسيطة معه مثل مصدر الخوف حيث صحب جده إلى دار العبادة ذات يوم ودار حديث حول الأشباح، وأصغى الجد وحفيده إلى هذا

الحديث وكان المقصود منه غالبًا هو الروح، إلا أن "للشبح" فى لهجة "برينت" العقلية معنى مختلفًا تمامًا عن المعنى الذى كان يفهمه أجداده وأبواه.

قطعة من المشرحة

يروى العاملون بإحدى الجرائد أنّ عامل النسخ الصغير بعد توليه وظيفته بيوم واحد، تُوفى عمدة المدينة فى حادث سيارة، وقال له المحرر: "اذهب إلى مكتبة الأرشيف، وأحضر قطعة العمدة"، ولم يتعلم هذا العامل اللغة المتداولة بالجريدة من اليوم الذى عمله فيها، فكان المحرر يقصد من كلمة morgue - التى تأتى بمعنى أرشيف ومشرحة - مكتبة المراجع الخاصة بالجريدة وأن القطعة مجرد نسخة من صورة العمدة - وهو المكان الذى تحفظ فيه الجريدة الملفات حتى تستخدمها بسرعة فى نشر خبر العمدة ولكن العامل فهم الكلام على أنه يريد قطعة من الجثة، فبالنسبة للهجة العقلية للمرسل كان هذا الطلب معقولًا تمامًا ويقتضيه روتين العمل، وبالنسبة للمتلقى كان هذه الطلب مخيفًا وممنوعًا.

يعتمد الأمر على المكان الذى تتواجد فيه

قد يجول بخاطرك العديد من الفرص التى يحدث فيها سوء فهم فى وظيفتك أو ثقافتك، فإذا أعلمت وكيل السفر الخاص بك برغبتك فى رحلة إلى بورتلاند، فيجب أن تتأكد من أنك حددت المكان سواء إلى "ماين" أو "أوريجون"، وإلا قد ينتهى بك الحال إلى أسوأ الشواطئ. ذات مرة سافر زميلى بالطيران إلى ولاية هاواى؛ ليشارك فى حوار فى العاصمة كولومبس، وأدرك فى وقت متأخر أن المجموعة التى سيتحاور معها فى مدينة كولومبس بولاية جورجيا، فإذا سألنى شخص من بلدى هاى بوينت بشمال كارولينا قائلًا: "كيف كان أداء كارولينا فى المباراة النهائية مساء أمس؟ فأنا أعرف أن مردود السؤال عندى هو فريق Tar Heels لرفع الأثقال بنورث كارولينا، أما إذا صاغ شخص ما فى كولومبيا هذا السؤال بكلمات دقيقة، فسوف أعرف أن "كارولينا" تعنى المصارعة فى جامعة

نورث كارولينا، وإذا طلبت من عامل كشك جريدة "صنداى تايمز" فسوف تتسلم جريدة "نيويورك تايمز" ولكن فى شارع بترسبيرج، أو فلوريدا، أو سياتل، أو واشنطن فقد تحصل على الجريدة المحلية.

اربط مفرداتك بالوقت

عندما تتواصل فى محل العمل، فتأكد أنك تعمل بنفس الكلمات والمعانى مع من تتواصل معه، وعدِّل مفرداتك بما يتوافق مع مفردات الشخص الذى تتحدث معه، وقل *بالضبط* ما تقصده، وفى الحوارات المعاصرة ندع غالبًا الجمل التى نتفوه بها أن تؤول إلى تعبيرات مثل تعبير "أنت تعرف"، و "اعمل مثل هذا". وهذا يترك المجال للمستمع لوضع المعنى؛ فالمعنى الذى تقصده واضح عندك، فإذا كان المستمع - على امتداد الكلام - يغيِّر موجة المتكلم فسيكون المعنى مختلفًا.

لابد من تلقى الرسالة

المطلب الثانى من مطالب عملية التواصل بين شخص وآخر هى حتمية فهم وتلقى الرسالة؛ فالمتواصلون الفعَّالون يعرفون أنهم لن ينقلوا معانيهم إلا إذا كانوا متأكدين من تلقى الرسالة بالضبط كما أرسلوها، ويختبرون ذلك بطرح الأسئلة والملاحظات للتأكد من أن المعنى الحقيقى الذى يودون نقله قد مر من خلال مرشحات معينة وتم استقباله وفهمه.

الرقصة المثيرة للاشمئزاز بإحدى المنظمات الخيرية المرموقة

تجاهل أحد رجال الأعمال البحث عن التغذية الراجعة الملائمة عندما تقرَّب إلى مسئول بإحدى المؤسسات الخيرية التى يرتادها بسبب مشكلة مالية جسيمة لديه.

بحث رجل الأعمال هذا عن أساليب لزيادة أموال فريق البيسبول بالمؤسسة، فتقرب لهذا المسئول.

وقال له: "أخبرنى بعض أصدقائى عن راقصة جذبت حشودًا كثيرة من أرجاء المدينة ففكرت فى إحضارها هنا للاستفادة من أدائها؛ فهل تمانع فى إحضار راقصة لزيادة التمويل؟".

فرد المسئول: "بالطبع لا أمانع، انطلق واستخدم قاعة الاجتماعات إذا أحببت ذلك".

رتب رجل الأعمال للعرض وعاونه المسئول عليه، وعندما حضرت الراقصة إلى المسرح وبدأت فى الدوران بشكلٍ مغرٍ، تنفس المسئول بحدة وانتقل لرجل الأعمال.

وقال له: "كيف تجرؤ على إحضار مثل هذه الأعمال إلى هذه المؤسسة؟".

فرد عليه رجل الأعمال قائلًا: "لكنك قلت يجوز لك أن تحضر راقصة إلى هنا".

فقال المسئول: "*راقصة*؟!"، "أظن أنك قلت *راقصة باليه*".

كان سيغنى عن هذا المشهد اتباع الحوار الأول ببعض الأسئلة، لكن موافقة المسئول بدون تردد أزالت الخطوط الحمراء من ذهن رجل الأعمال.

فكان عليه أن يسأله قائلًا: "هل تعرف ما ستقوم به الراقصة؟"، أو "لقد أُخبرت بعدم القيام بأعمال تثير الغرائز، لكن الراقصة سترتدى ملابس شفافة وقد تقوم ببعض الحركات الموحية، فهل تشعر بارتياح إزاء ذلك؟".

التغذية الراجعة أمر حيوى بالوظيفة

تعد التغذية الراجعة - أيضًا - أمرًا مهمًّا فى عالم الأعمال. وقد تعلمت من عملى بمجلس المؤسسة الاقتصادية للتنمية بمدينة "هاى بوينت" التمسك بجميع التفاصيل عند إجراء صفقات عقارية كبيرة، هب أنك مصمم تدرس قطعتين من الأرض لاستخدامهما *كمتنزه* للمكتب، فسوف تخبر ممثلك الخاص قائلًا: "لنجعل هذه القطعة على الطرف الغربى بشرط أن تكون المدينة عاقدة العزم على مد الماء

ووسائل الصرف إلى حد المتنزه وضع فى حسبانك مسئولية الصيانة فى الشوارع الداخلية والطرقات، فإذا وافقت هيئة المدينة على المرافق ورفضت تولى مسئولية صيانة الشارع، فحاول تخفيف متطلبات المتنزه وحاول تخفيض سعر الشراء إلى ١٠٪، فإن لم يكن من الممكن عمل ذلك، فسوف نحاول اختيار قطعة بالجانب الشمالى".

وقبل أن يخرج ممثلك إلى الباب وبيده حافظة الأوراق فمن الأفضل تكرار هذه الشروط عليه مرة أخرى، وإلا صرت ضحية لإشارات معكوسة وانتهى بك الحال إلى قطعة الأرض غير المقصودة.

اطلب من المستمع إعادة صياغة الكلام

أفضل نوع من أنواع التغذية الراجعة هو إعادة صياغة الرسالة التى تقصدها؛ فإعادة الصياغة تنقل إلى لهجة المستمع العقلية الرسالة وتردها مرة أخرى إليك، فيكون لديك الآن فرصة لسماع الطريقة التى يتلقى بها المستمع رسالتك؛ مما يجعلك قادرًا على مقارنة ما سمعته بما قلته، وبذلك يمكن أن تتبادلا الرسالة ذهابًا وإيابًا حتى تتأكدا من حدوث فهم مشترك بينكما.

لابد من وجود استجابة

الهدف من كل عمليات التواصل هو الحصول على الاستجابة المرغوبة، فأنت تريد أن تقول الشىء بشكل صحيح وأن يفهم المستمع لك ما تعنيه، كما ترغب أن يستجيب المستمع لك بعمل شىء ما.

الأسلوب الجازم

تقتضى عملية التواصل الجيدة بين شخص وآخر وجود أسلوب جازم بمعنى السماح للمستمعين بمعرفة ما تتوقعه منهم بوضوح ومن غير غموض وبكياسة نتيجة لعملية التواصل هذه.

وتستخدم الرسائل الجازمة الضمير "أنا"، فعندما تقول: "عليك إجراء ثلاث مكالمات على الأقل فى البيع يوميًا" فإنك تعطى للمستمع معنى "عدم تجاوزها" مع أن كلمة "عليك" لا تعنى "الإلزام" إلا أن المستمع لك سيرد قائلًا: "حسنًا، لكن..."

لكن عندما تقول: "أرغب منك القيام بما لا يقل عن ثلاث مكالمات للبيع يوميًا"، تكون بذلك قد أوضحت توقعاتك.

ركّز على السلوك وليس على الشخص

يجدر بك أن تركز رسالتك على سلوك الشخص وليس على شخصه عندما تريد تعديل سلوكه.

فليس من الجيد أن تقول: ""بيل"، أنت مهمل وغير مكترث ويجب أن تغير أسلوبك أو ترحل عنا"؛ فمثل هذه الرسالة تضعف من معنويات "بيل" ولا ترشده إلى ما يتوافق مع توقعاتك.

تبدأ الرسالة الجازمة الجيدة بوصف بعض السلوكيات التى تجدها غير مرضية، ثم وصف تأثيرات هذه السلوكيات عليك وعلى الآخرين الموجودين فى مؤسستك، ثم وصف السلوكيات التى ترغبها فى النهاية.

يمكن أن تسلك هذا المنهج مع "بيل":

""بيل"، لاحظت مؤخرًا أنك تنتظر إلى آخر لحظة لعرض التقييمات التى تقوم بها علىَّ وبها أخطاء فادحة، ووجدت خطأين هذا الشهر قادرين على خسارة الشركة آلاف الدولارات، فعندما تقوم بهذه التقييمات بسرعة

أقوم بمراجعتها سطرًا بسطر، أحب منك تنظيم وقتك حتى لا تقوم بهذه التقييمات على نحو سريع، وأطلب منك أن تراجع التقييمات مرتين وعمل فحص مزدوج لكل البيانات قبل تقديمها لى" .

باستخدامك لهذا النهج تجد أنك تتهم "بيل" بالإهمال وعدم الاهتمام، فأنت تركز على سلوكه مستخدمًا البيانات الموضوعية، وتُعلمه بوضوح التغييرات التى تريدها منه. ولكن لاحظ أنك لا تصدر أوامر؛ فكلمات مثل: "أود"، و "أرغب" تغاير تمامًا "يجب أن".

ثمة اقتراحان آخران وهما: لا تطنب فى الحديث عن الماضى؛ فما مر لن يتغير والمستقبل وحده هو ما يمكن تغييره، وكذلك عليك أن تكون محددًا.

أربعة أنماط أساسية للسلوك

عليك أن تدرك استجابة الناس لكلماتك بأساليب مختلفة؛ فالقادة الجيدون يعرفون أنماط سلوكيات من يقودونهم ويغيرون مناهجهم بما يتوافق مع هذه السلوكيات.

فإذا أمعنت النظر بدقة، تجد أن الناس ينتمون بطريقة أو بأخرى إلى واحد من هذه التصنيفات العامة:

- ***المسيطرون.***

هم المنافسون المبغضون لك، فهم صارمون وواقعيون ويسعون للنجاح. فعندما تقترب منهم تنسى الكلام العامى، ويريدون منك أن تقوم بالأمر بالضبط، وهم لا يكترثون بالتفاصيل الصغيرة؛ فأعطهم مجمل الصورة، كما يريدون معرفة كيفية جريان الأمور ولا يريدون معرفة سبب جريانها بهذا الأسلوب، وقد يتعارضون معك. وإذا كانت لديك سمة أرادوا أن يستغلوها، اثبت وجودك وستجدهم يحترمونك. ولا يحب المسيطرون أن تخدعهم؛ لذا كن مستقيمًا معهم دائمًا، وعندما تمدحهم أثن على إنجازاتهم وليس على سماتهم الشخصية؛

فهم لا يرغبون أن يظهروا جانب اللين، وعندما تناقش مشكلة معهم اجعلهم جزءًا من حلها.

◆ **المتفاعلون.**

المتفاعلون لديهم معظم أنواع السلوكيات الاجتماعية، فهم يحبذون التعامل مع الناس ويستحوذون على إعجاب الآخرين، وهم الذين يعرفون كل شخص باسمه، ومثلهم مثل المسيطرين يفضلون الصورة الكاملة بتفاصيل بسيطة غير أن الحوارات الصغيرة تروق لهم، كما أنهم يستجيبون للحوارات الحيوية بسهولة تفوق أنواع السلوكيات الأخرى.

ويرغب المتفاعلون أن يشتركوا فى كل ما يجرى، فهم لا يحبون العمل بمفردهم، ويتمتعون بالإطراء ويدمرهم الانتقاد العام، ويجب أن تتبع معهم القواعد التالية: "أثن عليهم فى الملأ وانتقدهم وهم بمفردهم". ويجب أن تلتزم بالصدق فى الإطراء فهم يعرفون الثناء غير الصادق ويستاءون منه.

تقرب إليهم بأسلوب ودود وكن مدركًا للغة جسدك؛ فهم حساسون للإشارات غير اللفظية ويفضلون التحاور أكثر من التواصل بالوثائق مع أن لديهم مذكرات صغيرة لتلقى البيانات فيها، وعندما تصل لاتفاق معهم سجله كتابةً.

وعندما تعلّمهم أعطهم مختصرًا وجدولًا زمنيًا وإجراءات بسيطة، وألزمهم بها، فهم يحبون عدم التقيد، وبالغ فى تقديرهم دائمًا.

◆ **الرواة.**

يشتهر الرواة بالصلابة والقدرة على العمل بشكل جيد مع أنماط السلوكيات الأخرى، وهم أقل مشاكسة وحسمًا من المسيطرين والمتفاعلين، فهم يفضلون اتخاذ القرارات باتفاق الجميع عليها، ويكره الرواة الصراعات وقد يدخلون فى طرق طويلة جدًا للتوافق مع الآخرين، وقد يكبتون مشاعرهم فى عملية التواصل، وقد يظنون أنهم يتحملون جزءًا غير عادل من العمل ولا يتذمرون على الملأ.

ويفضل الرواة البيئات المريحة غير النظامية والمعتدلة، ومثلهم مثل المتفاعلين فيحبون احتلال الصدارة مع الناس، وكما يحب المتفاعلون أن يكونوا محبوبين

ومحل إعجاب الآخرين، يحب الرواة كذلك أن يحبهم الآخرون ويقدروهم، وهم مستمعون جيدون يحبون التمسك بالإجراءات وينزعجون من التغييرات. وعند التعامل معهم، تأكد من أنهم يحصلون على تقييم عالٍ، وإذا استلزم الوضع عمل تغييرات، فقم بإعدادهم له مسبقًا وركز على العوامل التى لن تتغير، وإذا اضطررت إلى انتقاد سلوكهم فأكد على كامل احترامك لهم كأشخاص.

◆ ***المقيمون.***

يميل المقيمون إلى المنطق أكثر من المشاعر، فتوجههم معاييرهم الداخلية التى يجاهدون أنفسهم لتحقيقها بصرف النظر عن استحسان جهودهم أم لا.

والمقيمون هم صورة منعكسة للمسيطرين؛ ففى حين يتغاضى المسيطرون عن التفاصيل وينصرفون إلى الصورة المهمة، نجد المقيمين يستمتعون بصغائر الأمور، وإذا أردت شخصًا يحافظ على طائرتك أو يجرى لك جراحة قلب مفتوح، يكون المقيمون هم الخيار الأمثل لك.

وفى حين يحاول المسيطرون توسيع مجالات مسئولياتهم، نجد المقيمين لديهم مهام محددة بوضوح.

ويهتم المقيمون بكيفية جريان الأشياء سواء كانوا يتعاملون مع آلات ميكانيكية أو مع أنظمة بشرية، وعندما تريد معرفة ما يدور حوله كتاب معين، فعليك بالمقيمين، وإذا أردت المساعدة فى تفسير كتاب معين فى الكمبيوتر، فعليك بالمقيمين.

ويهتم المقيمون بالكيف أكثر من اهتمامهم بالكم، ويعتمدون على العقل أكثر من اعتمادهم على الخيال، فى حين يوجّه المسيطرون والمتفاعلون أفعالهم، نجد المقيمين أشخاصًا منهجيين يسعون إلى الكمال لا يقومون بأى فعل قبل التأكد من إلمامهم بالتفاصيل كافة.

وعند تواصلك معهم، تخل عن الحديث التافه؛ فهم يهتمون بالأمور العملية، ولا تجهد نفسك بالحوارات المهمة واكتف بإظهار كيفية أداء وظيفتك لهم، كن حذرًا عند انتقاد عمل المقيمين؛ إذ إنهم يعتزون جدًا بأدائهم، وبانتقادك لعملهم تكون قد انتقدتهم هم شخصيًا، وركز على الناحية الإيجابية لهم فلا

تقل: """بات"، أظن أن مخطط الموقع الذى قمت به فعَّال لكن تنقصه اللمسة الجمالية"، ولكن قل: """بات"، يتوافق مخطط الموقع التى قمت بها مع كل المعايير المهنية، دعنى أقترح عليك بعض اللمسات الجمالية"، فإنك بهذا الأسلوب لم تنتقد مخطط "بات"، ولكنك أرشدته إلى تحسينه، وهذا ما يبحث عنه المقيم.

يشارك المقيمون الرواة فى افتقادهم روح النضال، ولديهم مخزون غزير من المعلومات ويسعدون بتبادلها مع الآخرين إذا سألوهم إياها، ويشتركون مع الرواة فى بغضهم للصراعات، فقم بتنحية الاضطرابات عن بيئاتهم.

لا تتلاعب بالألفاظ معهم، وكن صريحًا ومستقيمًا معهم، وعندما يطرحون عليك سؤالًا أعطهم إجابات مباشرة؛ فالمقيم يبحث عن المعلومات ولا يبحث عن الحوارات.

لابد من فهم كل رسالة

ما إن يتم تقديم الرسالة واستقبالها والاستجابة لها يحين الوقت لفحص ما يتواصل به كل شخص؛ فحلقة التواصل تكتمل عندما تخرج من عملية التواصل معه بفهم واضح لما يسعى الشخص الآخر التواصل معك به، وقد تعترض دائمًا مع الشخص الآخر، وقد يعترض معك لكن يجدر فهم كل منكما للآخر.

فالمتواصلون الناجحون يعرفون كيفية تمييز عوائق عملية التواصل والتغلب عليها، وهذه العوائق تنقسم إلى نوعين: عوائق تنشأ من البيئة، وعوائق تنشأ من اعتراض السامع.

العوائق البيئية

هى تلك العوائق التى تنشأ من البيئة وهى تشمل:

- الإلهاء.
- الاضطراب.

- التسلية.
- الانزعاج.

إذا حاولت التحدث مع صديقك فى حفلة أعمال مزدحمة ومفعمة بالضجيج، تستطيع أن تفهم بسهولة كيف تمثل البيئة عوائق كبيرة، وإذا حاولت إجراء حوار فى غرفة تعج بموسيقى الروك، فيمكن أن تدرك عائق الضوضاء.

فالجنرال الجيد لا يذهب بجنوده لمنطقة بها مساوئ متأصلة، ويتبع المتواصلون الجيدون نفس الإستراتيجيات ويحاولون إجراء الحوارات فى وضع يسترعى الانتباه.

وإذا خططت لمناقشة صفقة تجارية مهمة، فلا تقم بهذه الصفقة أثناء تناول الشراب فى مكان مزعج، وإن أردت أن تصحب العمل بالطعام والشراب فاختر مطعمًا أو ناديًا أو مقهى هادئًا، وإذا أردت أن تناقش أمورًا شخصية مع المراقب فلا تقم بهذه المناقشة فى الطابق المزعج بالمصنع، وابحث عن غرفة أو حجرة مؤتمرات هادئة، وإذا أردت فحص خطط معقدة فلا تنشرها على طاولة بجوار حوض السباحة بالفندق، فوسائل الإلهاء بحوض السباحة ممتعة، مع أنها وسائل إلهاء؛ ذات مرة تحدثت فى اجتماع للبيع فى أحد الفنادق وكانت غرفة الاجتماع تطل على حوض السباحة، إن معظم موظفى البيع كانوا من الرجال وكان على حوض السباحة نساء جميلات ترتدين ملابس ملفتة للنظر، فعانيت بما فيه الكفاية فى جذب انتباههم إلى ما أقوله وتخيلت ما يراه المستمع، وأنت فى الحقيقة لن تقدر على مقاومة هذا النوع من الإغراء، ابحث عن مكان يمكّنك من جذب الانتباه كاملاً إلى الأجندة المطروحة أمامك.

عندما تتواصل مع شخص ما، فهذا الشخص يستحق كامل انتباهك، فاختر الوقت والمكان اللذين يقللان من معدلات مقاطعة الكلام، فإذا كنت تجرى اجتماعًا أثناء ساعات العمل فى مكتبك، فاجعل السكرتيرة الخاصة بك تمنع كل المكالمات الهاتفية عنك أو استخدم جهاز الرد الآلى أثناء الاجتماع، ويخصص بعض الموظفين الإداريين وقتًا معينًا من اليوم لاستقبال المكالمات الهاتفية واستقبال الزائرين الذين ليس لديهم جدول مواعيد، ويقضون باقى وقتهم فى التفكير الإبداعى والتخطيط الإستراتيجى واتخاذ القرارات والمهام الإدارية الأخرى.

وعند حدوث خلل، فلا تتحدث معهم، فإذا بدا وقت الاضطراب مؤقتًا، فأجل الحوار حتى يزول العارض، أما إذا بدا العارض طويلًا فحاول إرجاء وقت الحوار إلى وقت أفضل.

وأنا أعلم موظفى المبيعات بمكان تلقّى المكالمات الذى يختص بالبيع وبمكان إجراء الصفقات التجارية أثناء تناول الطعام وتكون نصيحتى لهم: أبعد الشخص الآخر عن أية أشياء ملهية حتى لا يتأثر اهتمام المستمع بما يحدث فى الخلفية.

وفى النهاية، وجِّه اهتمامك للراحة، فقد ألقيت ما يربو عن ٥,٠٠٠ خطاب وعرض وواجهت جميع أنواع الأشياء الغريبة، وأستطيع القول إن عدم ارتياح المستمع يمثل أحد العوائق التى لا يمكن التغلب عليها، والإستراتيجية الوحيدة للتغلب على هذا العائق هو تجنبه؛ لذلك عليك الابتعاد عن الأماكن الحارة للغاية أو الباردة أو فى أى مكان غير مريح، فلا يستطيع الشخص التركيز فى وضع غير مريح، وإذا كان الشخص الذى تتواصل معه مريضًا أو مصابًا أو يمر ببعض الصدمات العاطفية، فمن الأفضل إرجاء الحوار لوقتٍ آخر، وإلا ستصعد حواجز يستحيل صعودها فى عملية التواصل.

ومراقبة بيئة التواصل هى مهمة أى شخص يأمل فى التواصل سواء كان هذا الشخص قائد شركة أو موظف مبيعات أو مديرًا أو كاتب خطابات، ولن تستطيع نهائيًا تجاهل هذه العوائق؛ لأنك إن تجاهلتها تكون قد استسلمت لها وسمحت لهذه الأصوات المنافسة بأن تستحوذ على الشخص المستمع إليك، فإذا كان الناس مشتتين أو يوجد ما يقاطعهم أو يشعرون بعدم الارتياح، فلن ينسجموا معك بالكلية أو لن يفهموا رسالتك تمامًا أو لن يستجيبوا لك بإيجابية.

مقاومة المستمع

تنقسم العوائق التى تنشأ من مقاومة المستمع إلى صنفين: العوامل الخارجية التى تجعل الناس لا ينسجمون لك، والعوامل الداخلية التى تمنعهم من إعطائك كامل اهتمامهم.

وغالبًا ما يكوِّن الناس الانطباعات الأولى على أساس العوامل الخارجية، فإن كان الانطباع الأول سلبيًا، فلن تستأثر باهتمام الشخص. فأنت تنظر إلى سمات الثياب والحديث والأفعال مما قد يصرفك عن سماته الأساسية، فإذا كان ثيابك غير رسمى أو بسيطًا أو لافتًا للنظر فقد تفقد اهتمام المستمع، وإذا كان صوتك أجش أو حادًا أو مبحوحًا، فقد يجد المستمع عدم ارتياح فى الإصغاء إليك، وقد تصرف اللهجات المحلية لبعض الأماكن اهتمام الناس، فإنك إن تحدثت بلهجة محلية بحتة أثناء عملك فى منطقة لا يشيع سماع لهجتك فيها، فيجب أن يكون لديك أساليب لتجاوز هذا العائق، فمن الأفضل استخدام لهجة مكتسبة بدلًا من العمل بلهجة شائعة، وإلا ستستغرق بعض الوقت فى اكتساب ثقة الشخص الآخر.

ومن المفهوم أن الهندام الجيد والصحة الشخصية الجيدة أمران أساسيان فى عملية التواصل الجيدة، فرائحة الجسد الكريهة أو نكهة الفم السيئة أو المظهر غير المرتب هى أمور تصرف الناس عنك.

العوائق الداخلية

تأتى العوائق الداخلية لعملية التواصل من ملاقاة عدم الاهتمام لما تقوله أو عدم الفهم.

فإذا كنت تلقى عدم الاهتمام، ستكون مهمتك هى البحث عن بعض الأساليب التى تقود المستمع إلى التوافق مع رسالتك، فكيف تحصل على اهتمام مستمع بعينه؟ وما المسئوليات التى تقتضيها وظيفة المستمع أو دخله أو صحته أو أسرته أو سلامته؟ إنك إن وضعت نقاط التوافق فى حسبانك، فسوف تحصل على الاهتمام.

يوجد لدى الناس أسلوب معين لإقامة الآليات الدفاعية والعوائق الوجدانية عندما يشعرون بتهديد مما تقوله أو من الأسلوب الذى تتكلم به. وقد أظهرت الدراسات - مرارًا وتكرارًا - أن البشر يشعرون أنهم محميون من مخاوفهم؛ فحالهم حال باقى المخلوقات الأخرى؛ فواجه هذه القطاعات أو تصرف بشكلٍ

مخيف وستجد أنك تصرف انتباه الناس عنك، وعندما تكون مهمتك هى نقل رسالة معينة غير سارَّة، أو تكون مهمتك هى إقناع المستمع باتخاذ بعض الأفعال البغيضة، فابحث لنفسك عن أساليب تجنبك السلبيات وتعيد الطمأنينة للشخص الذى يشعر بالفزع.

سندات سوء الفهم

قد يجد المستمعون صعوبة فى بعض الأحيان فى فهم ما تتحدث عنه. أثناء الحرب العالمية رفعت الولايات المتحدة قيمة الأموال الموجهة للدفاع عن طريق بيع سندات الحرب، وفى بعض البلاد النائية التى لم تتغلل فيها الصحف والمدارس العامة ومحطات الإذاعة؛ كان الشعب متأخرًا جدًا فى معرفة القيادة البطولية لـ "ونستون تشيرشل"، وهجوم المتسللين اليابانيين على منطقة "بيرل هاربر" ورد "فرانكلين روزفلت" الحاسم عليهم.

لذلك عندما اقترب موظف بيع السندات إلى أحد المزارعين الذى يرعى ماشيته خارج الحظيرة، شعر بإحباط من قلة اكتراث هذا المزارع بمهمته الوطنية.

فسأله قائلًا: "ألا تحب مد يد العون وتشترى بعض سندات الحرب؟".

فرد الفلاح عليه: "لا أظن ذلك".

"ألا تحب أن تنضم للجهود الدفاعية التى يقوم بها السيد "روزفلت"؟".

" لا، لا أظن ذلك".

" ألا تعلم ما حدث فى منطقة "بيرل هاربر"؟".

"لا أظن ذلك".

"ألا تريد أن تكون فى جانب "تشيرشل"؟".

"لا أريد".

"إذن فأنت لا تريد أية سندات؟".

"لا أريد".

فأصاب موظف المبيعات الإحباط وانصرف عنه.

ثم جاءت زوجة المزارع وسألته عن الشخص الغريب.

فرد عليها قائلًا: "هو شخص حكى لى قصة شخص يدعى "روزفلت" لديه زوجة اسمها "بيرل هاربر" ويمران بمشكلة على جانب منطقة "تشرش هيل" وطلب منى حل مشكلته".

قد تجد فى بعض الأحيان أن عليك شرح الشىء بدقة.

تبسيط الأمور

أهم شىء يمكن أن تقوم به لتتأكد من أن الآخرين يفهمونك بشكل جيد، هو جعل عملية التواصل بسيطة فلا يحب الناس أن ينصاعوا فى شبكة معقدة من الكلمات والتعرجات الذهنية قبل الوصول لمضمون رسالتك.

ذات مرة، سافر رجل الدين "بيلى جراهام" جوًّا إلى "دالاس" ليقلى درسًا على هيئة الطلاب فى إحدى الحلقات النقاشية الكبيرة، إلا أن عاصفة هبت أثناء الرحلة وأضحى مجال الرؤية ضعيفًا للغاية، ولم تتمكن الطائرة من الهبوط فظلت تتجول فوق المدينة لعدة ساعات، ومر على وقت ظهوره المقرر بالحلقة النقاشية وقت طويل، ولم يعرف أى شخص على وجه الأرض بعدم هبوط طائرته.

وقال للمجموعة فيما بعد: "حدث أن كان هناك دوران عندما كنت فى الجو. ونحن كواعظين استغرقنا وقتًا كثيرًا فى الدوران حول الضباب، بينما كان الناس يتساءلون عن المكان الذى كنا فيه من هذا العالم".

وفى حالة حدوث كارثة فى أى نشاط تجارى، يقتضى الذوق الرفيع للحديث الجيد التحدُّث بأى شىء حتى يتم تفهُّم الأزمة، وهذه هى الطريقة المثالية لإزالة الضباب الذى يخيم على مساعى التواصل كافة، ولكن كيف تقوم بذلك؟

آليات التواصل الست

إليك ست آليات أستخدمها لتساعدنى على التحدث ببساطة وبقوة وبشكل مقنع وهى:

(١) ***اجعل تفكيرك مباشرًا.*** أكثر مصادر تشويش الرسائل شيوعًا هو التشويش الذهنى؛ فلدينا أفكار لم نفكر حيالها مطلقًا أو نرغب كثيرًا فى قول أشياء لا نستطيع التحدث عنها، أو لدينا رأى معين مؤثر كثيرًا ولا نستطيع أن نجهر به، فهذا يجعلنا نستاء عندما نتحدث؛ وهذا مما يربك أى شخص، ومن ثم تعد القاعدة الأساسية للحديث الصريح هى التفكير فيه قبل التفوُّه بأى شىء. أى نظِّم أفكارك.

(٢) ***قل ما تقصده.*** قم بنطق ما تريده بالضبط.

(٣) ***كن صريحًا.*** يتحدث المتواصلون الفعالون بأسلوب صريح، فإذا أردت من شخص ما شراء شىء ما لك فاطلب منه ذلك، أما إذا أردت من شخص ما القيام بشىء معين لك، فقل له بالضبط ما تريد القيام به.

(٤) ***أوجز فى الكلام ولا تطنب.*** ينشأ اللبس فى الحديث من معدل عدد الكلمات المستخدمة؛ لذا كن صريحًا وواضحًا فى حديثك واستخدم أصغر العبارات واستخدم الكلمات المألوفة.

(٥) ***كن واقعيًا.*** كلٌّ منا له شخصيته، وهى مزيج من السمات والأفكار والأساليب المميزة التى تساعدنا على التواصل بوضوح؛ ولتحقيق أكبر قدر من الوضوح، يجب أن تكون غير متكلف ودع شخصك الحقيقى يظهر، وسوف تكون أكثر إقناعًا وتشعر بالمزيد من الراحة.

(٦) ***تحدث بالصور.*** فالمثل الذى يقول: "الصورة أبلغ من ألف كلمة" ليس قولًا صحيحًا تمامًا (فلتحاول شرح قانون الإيرادات باستخدام الصور فحسب)، ومع ذلك تعد الكلمات التى تساعد الناس فى تصور المفاهيم، أدوات مساعدة للغاية فى رسالة التواصل، عرفت فيما مضى مبادرة الدفاع الإستراتيجية لـ "رونالد ريجان" باسم "ستار وورز" (حرب النجوم)، وكان المناوئون له يستخدمون أسلحة شديدة البأس ضده، فهذا الاسم أعطى للحرب صورة حلم بعيد وهى حلم المستقبل، فهى حرب تتجاوز الأسلحة المعاصرة، مع أن "ريجان" لم يكن قادرًا على الظهور بالصورة الإيجابية القوية.

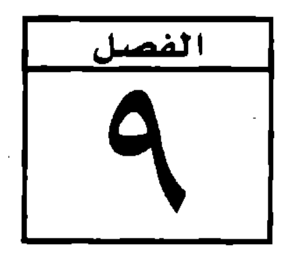
تكتسب عملية التواصل الثنائية بين شخصين قوتها الحقيقية إذا تعلمت إرسال الرسالة التى ترغب فيها بأسلوب بسيط وواضح وجازم، وتعلمت مراقبة المستمع للتأكد من تلقى رسالتك بدقة، وأيضًا إذا تعلمت الحصول على الاستجابة التى ترغبها بالتقرب إلى الناس بما يلائم أنماط سلوكياتهم.

وتنشأ مهارة المتواصل من معرفة كيفية تحديد عوائق عملية التواصل والتغلب عليها، قم بتطبيق الآليات الست التى ذكرتها آنفًا وستكتشف أن كفاءتك كمرسل للرسالة تتزايد على نحو سريع.

وإرسال الرسالة هو فقط نصف عملية التواصل، وحتى تكون متواصلًا ممتازًا، ففى الواقع يلزم أن تنمى فن الإصغاء لديك.

فإذا اقتربت من تقاطع خط سكة حديد على دوران مجهول، فيمكن أن ترسل رسالة ببوق السيارة، مع أن هذا ليس الجزء الأهم من عملية التواصل؛ فعملية التواصل الجيدة تحدث عندما تتوقف وتنظر وتستمع.

وسوف يؤكد الفصل التاسع على جانب الإنصات فى عملية التواصل.



توقف وانظر واستمع

نعرف جميعًا فائدة التحذير الموجود فى لافتات تقاطعات خط السكك الحديدية؛ وهى: توقف، انظر، استمع، وهى نصائح مفيدة للتواصل.

من السهل أن تفكر فى عملية التواصل على أنها عملية إرسال الرسائل على الرغم من أن الإرسال نصف العملية فقط والنصف الآخر يكمن فى التلقى، هذا هو الوقت الملائم للتوقف عن إرسال الرسائل والاستعداد للاستقبال؛ فقد نصح "مارك أنطونى" الرومان فى مسرحية *"يوليوس قيصر"* : "اصمتوا حتى تسمعوا".

وتوجد لافتة على مكتب السيناتور "لينسون جونسون" يعبر فيها عن فكرة "أنطونى" بأسلوب بسيط وهى تقول: "عندما تتكلم فلن تتعلم".

فرقعة شىء ما

منذ عدة أعوم، ذهب شاب صغير إلى مكتب تابع لشركة ويسترن يونيون؛ ليتقدم إلى وظيفة عامل تلغراف، وكانت الرسائل حينها لا تزال تنتقل عبر شفرات موريس التى كانت تصدر فرقعة مسموعة.

لم يكن هذا الشاب على خبرة بالتلغراف، ولكنه كان يدرسه فى المنزل وكان يعرف الشفرات.

انفطر قلبه عندما ذهب إلى المكتب ورأى حشدًا من الناس يملأون استمارات الالتحاق.

وعندما كان يملأ استمارته، سمع صوت فرقعة فى الخلف فتوقف عن ملء الاستمارة واستمع للصوت ثم انطلق إلى المكتب المجاور، وبعد لحظات ظهر رجل وطلب من المتقدمين الآخرين التوجه إلى منازلهم؛ لأن الوظيفة لم تعد شاغرة.

ما الذى جعله يحصل على الوظيفة؟

إن الضوضاء التى تسببها الفرقعة كانت عبارة عن صوت مستقبل الرسالة، فسمع هذا الشاب الصوت وترجمه إلى كلمات وهى: "إن فهمت هذه الرسالة، تعال إلى المكتب فالوظيفة أصبحت من نصيبك".

أهمية الاستماع

أضحى الاستماع أمرًا مجزيًا فى عالم الأعمال، فعندما تجرى مقابلة مع مرشح لوظيفة معينة فى شركتك، فخصص ٨٠٪ من وقتك للاستماع. وموظفو المبيعات الأذكياء يعرفون أنك تتحدث دائمًا بعيدًا عن البيع ولا تصغى إلا لهم، فهم يصغون لعملائهم حتى يعرفوا احتياجاتهم؛ ليركزوا على تلبية هذه الاحتياجات، ويعرف المفاوضون المحنكون أنهم لا يمكن أن يحققوا أى نجاح إلا إذا أصغوا وفهموا ما يريده الطرف الآخر، ويستمع أصحاب العمل الناجحون إلى موظفيهم؛ ليعرفوا مطالبهم واحتياجاتهم.

أصغ إلى مطاحن النقانق

أوصل "رالفساير" الإدارة فى القرن الواحد والعشرين إلى عالم طحن النقانق عندما عمل مديرًا تنفيذيًا لمطاحن "جونسون فيلى فودز" فى مدينة "شيبوجانز فولاز" بـ "ويسكونسين"، وصار "ساير" من أشد المؤمنين بالإدارة عن طريق الالإنصات، فخرج إلى مصانعه وأصغى آذانه.

وكان من التذمرات التى أصغى إليها هى سوء تدريب الموظفين الجدد مما وضع عبئًا على كاهل الموظفين الآخرين الذين يجب عليهم تصحيح أخطاء هؤلاء الموظفين الجدد وتعويض انخفاض إنتاجهم.

فقالوا لمديرهم التنفيذى: "سوف نعدِّل الأخطاء".

فرد عليهم: "أنتم محقون تمامًا، وأنتم تعرفون ما يريده هؤلاء الأشخاص عند حضورهم إلى هنا... فعليكم تدريبهم".

وعلل "ساير" بأن الموظفين أنفسهم يعرفون متطلبات الوظيفة أكثر من إدراك إدارة الموارد البشرية لهذه المتطلبات؛ لذا يتحمل هؤلاء الموظفون مسئولية العمل والتدريب والتوظيف[1].

وعندما تذمَّر الموظفون من أقرانهم الذين يضعون "جهازًا صوتيًا مجسمًا" فى الشركة ويشغِّلون الموسيقى بصوت مرتفع، لم يخبرهم "ساير" بما ينبغى عليهم فعله، بل سألهم عن الحل وأصغى إليهم.

وقد أستبدل عنصر التدريب على صيغة "ساير" بنظام التعليم الشامل والمتكامل للموظف؛ إذ إن هذا الأمر يزود العمال بالمهارات التى تتوافق مع مسئولياتهم الكبيرة، ولكن رغبته فى الإصغاء لهؤلاء الأشخاص فى مكان العمل هى ليكون قدوة لهم، فقد يعمل المديرون التنفيذيون الآخرون جاهدين لتقليده فى هذا الأسلوب.

يتطلب الإصغاء التفكير والاهتمام

الإصغاء حاله حال الكتابة والتحدث، يتطلب التفكير والاهتمام، وإذا لم تعر فكرك للإصغاء فلن تتعلم الكثير ولن تتذكر معظم ما تعلمته.

ويدَّعى بعض الخبراء أن المتخصصين يكتسبون من ٤٠٪ إلى ٨٠٪ من أرباحهم من خلال الاهتمام بالإصغاء، ويحتفظ معظمنا حاليًا بـ ٢٥٪ مما اكتسبناه من خلال السماع، فإذا زودت من قدرتك على الحفظ والفهم، استطعت أن تزيد من فعاليتك فى عصر المعلومات الذى يتميز به القرن الواحد والعشرون.

فوائد الإصغاء

يوفر الاستماع البارع الفوائد التالية:

- سوف تتعلم مما تسمعه.
- أنك تستطيع أن تظهر للأشخاص الذين تصغى إليهم أنك تهتم بهم.
- أنك تستطيع أن تفهم الأسلوب الذى ينظر به الناس إلى رغباتهم، واحتياجاتهم، ودوافعهم الفردية.
- أنك تمنح الآخرين الفرصة للتخلص من سبل الدفاع لديهم؛ حتى يمكن أن يسمعوا ما تقوله.
- أنك تستطيع أن تشرك الآخرين بفعالية فى عملية التواصل.
- أنك تستطيع أن توضح المفاهيم الخاطئة.

أصغ بعينيك

إذا أصغيت بأذنيك فقط، فسوف تفقد جزءًا كبيرًا من الرسالة، فكما تعلمنا من الفصل السابق، فإن بعض عمليات التواصل المهمة تتم بدون كلمات، فالمستمعون الجيدون يبقون أعينهم مفتوحة أثناء الإصغاء.

ابحث عن المشاعر؛ إذ إن الوجه وسيلة فصيحة للتواصل، فتعلم قراءة الرسائل التى يعبر عنها. وعندما يقدم المتحدث رسالة منطوقة، يقول الوجه: " أنا جاد"، أو "أنا أمزح"، "من دواعى أسفى أن أخبرك بذلك"، أو "من دواعى سرورى".

وهناك بعض الإشارات غير اللفظية التى يجب أن تنتبه لها:

- ***حك إحدى العينين،*** عندما تسمع عبارة: "أعتقد أنك على صواب" تجد المتحدث يحك إحدى عينيه ويفكر مرة أخرى، وحك العينين غالبًا إشارة على أن المتحدث لديه مشكلة فى قبول شىء ما بداخله.
- ***تحريك القدم،*** عندما يصاحب الكلام تحريكًا للقدم؛ فهذا يوضح غالبًا

عدم الثقة فيما يقال، فإذا قال بائع ما: "يمكن أن نعرض السلع فى خلال ستة أسابيع"، وهو يحرك إصبع قدمه أو كعب حذائه؛ فحرىٌّ بك أن تأخذ فى حسبانك أسبوعين آخرين.

- *فرك الأصابع:* عندما ترى فركًا فى إصبع الإبهام والسبابة معًا، فهذا يعنى غالبًا أن المتحدث يمسك عن شىء ما، وقد تكون إشارة لك لتسأله عن بعض الأسئلة الثاقبة.
- *التحديق وخفض البصر:* إذا قدمت عرضًا جيدًا لشخص ما ثم نظر هذا الشخص إلى السقف ثم خفض بصره مرة أخرى على نحو سريع، سيكون عرضك حينئذ فى حيز الاعتبار، حدد وقتًا لاتخاذ القرار، فإذا سمعت تنهيدة كبيرة، فعلى الأرجح أن القرار تم اتخاذه.
- *الابتسامات الزائفة:* مثلما قال شكسبير: "قد يبتسم الشخص، ويكون هو وابتسامته مخادعين"، فمعظم الابتسامات الحقيقة، ابتسامات يقتضيها الحال ومعظم تعبيرات الوجه، تعبيرات سريعة، فإذا كانت الابتسامة خادعة بشكل ملحوظ، أو استمرت للحظة أو لحظتين؛ فستراها على الأرجح ابتسامة زائفة وقد تكون تصغى لغير الحقيقة.
- *الأعين التى تتجنب التواصل:* قد يكون تجنب العين للتواصل علامة لقلة تقدير الذات، وإشارة لعدم نطق المتحدث بالحقيقة؛ إذ إن معظم الناس يجدون صعوبة فى النظر إلى عينيك عندما يكذبون عليك، وقبل أن تمر على دوافع الشخص للتواصل بالعينين، اعلم أن بعض الثقافات تجد التواصل المباشر بالعين أسلوبًا بغيضًا.
- *التواصل الاضطرارى بالعين:* كما يعد التواصل بالعين علامة على الكذب يعد كذلك التواصل الاضطرارى علامة على زيف التواصل.
- *تكرار حك الأنف:* يعد هذا أيضًا علامة على عدم صفاء النية.

قد يكون من غير الحكمة اتخاذ القرارات بالاعتماد على الإشارات البصرية فحسب؛ على الرغم من أنها تعطيك أفكارًا قيمة لنوعية الأسئلة التى ينبغى أن تطرحها ونوعية الإجابات التى يجب عليك الاحتراس منها.

يسهّل المستمعون الجيدون الأمور

يجد الأشخاص الذين لا يصغون جيدًا القليل من الناس لديهم نية لإعطائهم المعلومات النافعة.

يقول "جيروم"، وهو باحث فى القرن الرابع والخامس الميلادى: "لا يعبأ أى شخص بالتحدث إلى مستمع ليس لدية نية للسماع".

فالمستمعون الجيدون يسهلون الأمر على من يريدون الإصغاء إليهم، ويظهرون اهتمامهم بما يقوله الشخص الآخر.

وعندما تكون مستعدًا لسماع شخص ما؛ فإنك تتخلص من كل شىء ينافس انتباهك لهذا الشخص، نح جانبًا كل ما تشتغل به، فالسماع لا يمكن أن يكون جزءًا من أى نشاط، وأغلق المذياع والتلفاز أو أى مسجل وتخيل أنك تخشى من شىء ما، وواجه المتحدث بصدر رحب، وبوضع العين الملائم أظهر له استعدادك للإصغاء بميلك تجاهه، ولا تشبك يديك وقدميك واحترم "الرزاز" الذى يخرجه المتحدث فلا تبتعد عنه تمامًا ولا تقترب منه.

وعندما يستمر الحوار، فيمكن أن توجّه الحوار باستخدام لغة الجسد؛ فحركة واحدة تحافظ على استمرارية الحوار، وحركتان تشجع المتحدث على التوضيح، وثلاث تجعل المتحدث يتردد أو يغير الموضوع أو ينبسط فى الحديث.

واستجابة المستمع اللفظية يمكن أن تلهب الحوار أو تخمده. ويحتوى الشكل ٩-١ على نماذج من الجمل التى تلهب الحوار أو تخمده.

المونولوج الثنائى

تذكر أن الحوار عملية تفاعلية، ففى الحوارات المثمرة فى الواقع يشترك عقلان أو أكثر فى مشروع مشترك وهو تبادل الأفكار، وغالبًا ما تنحسر هذه العملية فى شكل حديث ثنائى؛ لأننا نفكر فى ما نقوله بدلًا من الإصغاء إلى ما يقوله الشخص الآخر، وعندما نقوم بذلك، فإننا نفقد دائمًا النقاط الأساسية للحوار أو نسئ فهم ما يقال.

وتقتضى عملية الإصغاء التفسير والتقييم والتفاعل، فأصغ بانتباه لما يتحدث به الشخص الآخر، وضع نفسك موضع المتحدث وحاول فهم ما يتحدث به من وجهة نظره هو. فما الذى يفكر به المتحدث وما الذى يشعر به؟

قم بالتوفيق بين ما تسمعه مع ما تعرفه وقيّم ما سمعته باستخدام معرفتك الحالية، وقم بإثارة بعض الأسئلة لتوضيح ما سمعته وأصغ جيدًا للإجابات، ثم ابدأ فى التفاعل.

وأنا أستخدم غالبًا ثلاثة تمارين لتوضيح قيمة الإصغاء عن دأب وتقييم ما يقال.

وقد طلبت من المستمعين فى أحد التمارين تكرار كلمة "دعابة" كلما أرفع يدى.

الأمور التى تلهب الحوار	الأمور التى تخمد الحوار
أحب أن ...	المشكلة هى أن ...
أكمل الحديث فأنا مصغ إليك...	لا يمكن أن يعمل هذا الأمر هنا...
استمر وحاول القيام بذلك!...	لا يمكن القيام بهذا الأمر فى النظام الحالى...
يمكن أن نستخدم تلك الفكرة فى...	ليست فكرة سيئة، ولكن...
هذا عظيم، كيف يمكن القيام بذلك؟...	لم نعمل بهذه الأسلوب مطلقًا من قبل...
ما أشد أناقة هذا الشىء! ما الذى نحتاج إليه أيضًا؟...	أنت لا تضع فى اعتبارك...
كيف ندعمه؟ ...	لدينا مشروعات كثيرة حاليًا...
أعتقد أنه سينطلق بسرعة...	إنه لا يعمل ...
يا إلهى! لم الاعتراض؟...	ليس لدينا متسع من الوقت...
مرحى! إنها فكرة عظيمة ...	لسنا مستعدين لها حتى الآن ...
كيف يمكن أن نعتمد على هذه الفكرة...	الأمر لا بأس به نظريًا لكن من الناحية العملية ...
أوافق! ...	لنكن عمليين ...

كيف يمكن أن نساعدك؟ ...	لماذا لا نشرع فى أى شىء الآن؟...
يا له من أمر ممتع! ...	تعرف أننى أعتقد أنك فى الحقيقة أخرق ...
أعشق مثل هذه التحديات ...	هل جرب أى شخص آخر هذا الأمر؟
من الممتع محاولة ذلك ...	الأمر ذاته منذ عشر سنوات، فلماذا لا نغيره الآن؟...

الشكل ٩-١

بعدما أجابونى بكلمة "دعابة" عدة مرات، سألتهم: "ماذا تطلقون على الجانب الأبيض من البيضة؟".

فأجابوا بأسلوب ثابت: "صفار البيض"؛ مما جعلنى أتساءل فماذا تطلقون على صفار البيض إذن.

وفى تمرين آخر، بدأت أقول: "تخيل أنك سائق أتوبيس وعملك يقتضى قيادة الأتوبيس تجاه الشمال لأربعة أميال وتجاه الشرق لثلاثة أميال وتجاه الجنوب لميلين وتجاه الغرب ميلًا واحدًا".

وبينما كان المستمعون يحاولون التفكير فى دورة الأتوبيس فى أذهانهم، سألتهم: "كم عمر سائق الأتوبيس؟".

تذكر القليلّ من المستمعين أننى بدأت حديثى بقول: "تخيَّل أنك سائق أتوبيس..."

وفى التمرين الثالث سألت المستمعين إعطائى كلمة من أربعة حروف تبدأ بحرف "S" تصف ما تفعله عند الذهاب للمجمع التجارى.

إنه سؤال سهل للغاية وهو: *المتجر Shop*.

والآن أريد كلمة من أربعة حروف مبدوءة بحرف S تصف ما تفعله عند إعادة السلعة لاستبدالها بشىء آخر.

سوف يجيب معظم المستمعين بكلمة: *مقايضة Swap*.

والآن (أصغوا جيدًا) فكروا فى كلمة تصف ما تفعله عندما تكون الإشارة خضراء.

فإذا قلت كلمة "قف" فستكون بحاجه للعودة إلى الدورة العلاجية للقيادة أو قد تكون بحاجة إلى حضور دورة تدريبية على السماع.

لاحظ أننى لم أحدد عدد حروف الكلمة الأخيرة ولم أقل بأى حرف ستبدأ.

وهذه ليست تمارين جذابة مصممة لإضحاك المستمع فحسب، فهى توضح قيمة التفسير والتقييم قبل التفاعل مع ما نسمع.

انتظر دورك فى الحديث

عندما تجلس للاستماع، فلا تحاول الاستئثار بالكلام قبل أن يكون المتحدث مستعدًا للتخلى عن مكانه، وإلا ستقع فى فخ عند وجود متحدث ثرثار وأنت مضطر لمقاطعته حتى لا ينفد الوقت.

ولا يجعل المديرون المشغولون أنفسهم تحت أسر الأشخاص المملين للغاية؛ فعندما تجد نفسك فى موضع الشخص الثرثار فيجب أن تصل مباشرة إلى النقاط الأساسية وتحاول التركيز على الحوار.

فى حالات الحوار الطبيعية، نجد المتحدث يجعلك تعرف الوقت الذى تتحدث فيه، وتأتى إشارة المتحدث فى شكل سؤال أو نظرة متوقعة أو صمت يمكّنك من التدخل فى الحوار دون مقاطعة.

ولا تصدر أحكامًا مسبقة أثناء الاستماع، وانتظر حتى تسمع جميع أفكار المتحدث قبل أن تقوم بتقييمك النهائى، وعندما يتكلم المتحدث، أعر جميع انتباهك لما يقول، ولا تتعارض معه عند صياغة إجابتك، وعندما يحين وقتك للتحدث، خذ برهة لتجميع أفكارك؛ فلن يضيرك الصمت للحظة.

لا تكن متغطرسًا

لا يفتخر المستمعون الجيدون بأنهم يعرفون ما سيقوله المتحدث، ولكنهم يحاولون توقع الجهة التى سيكون عليها تفكير المتحدث، ويسألون أنفسهم قائلين: "إلى أين يتجه هذا الفكر؟"، ويتابعون المتحدث فى عملية التفكير.

ويجب استخدم الأسئلة لمساعدة المتحدث على توفير المعلومات التى تريدها، ولا يجوز استخدمها على أنها استجواب أو مساءلة؛ لذا اجعل الأسئلة التى تطرحها مختصرة ومفتوحة النهاية.

ويزود المستمعون الجيدون المتحدث بالتغذية الراجعة، فكلمات عارضة مثل: "آه هاااااا"، و "فهمت" تُعلّم المتحدث أنك مازلت تعيره الانتباه، وعندما يأتى دورك فى الحديث، قم بإعادة صياغة رسالة المتحدث كما فهمتها؛ لأن هذا يتيح الفرصة للمتحدث لتصحيح أى سوء للفهم.

ويعتبر تدوين الملاحظات علامة على أنك تهتم بما تسمع إلا إذا كان المتحدث بالطبع يتبادل معلومات سرية معك وينوى الحفاظ على سريتها.

كتبت الشاعرة الإيطالية "دانتى" منذ أكثر من ٦٧٠ عامًا قائلةً: "مَنْ يدوِّن هو من يسمع جيدًا". وفى الحقيقة فإن الحبر الباهت أفضل من أقوى ذاكرة.

منذ أعوام وأنا أراقب الأسلوب الذى يدون به الناس ملاحظات من الحلقات النقاشية التى أقوم بها، فيدوِّن البعض كل شىء، ويدون آخرون أشياء معينة ويختارون أشياء بناءً على رغباتهم.

وتدوين الملاحظات فن، فإذا حاولت تدوين الحوار بأكمله، فسوف تنهمك فى التدوين ولن يواتيك الوقت لتنقيح وتفسير وتقييم الأفكار؛ لذا دوِّن باختصار النقاط الأساسية، فالسؤال المهم هو: "كيف أستطيع استخدام هذه المعلومات لاحقًا؟ وكيف أتذكرها بسهولة؟".

أسباب عدم إصغاء الناس

يوجد لدى كل شخص منا فرص ملائمة عند رغبته فى الإصغاء عن كثب لما يقال، وعادة ما يتطلب الإصغاء الجيد تهذيبًا وضبطًا للنفس، فإذا كانت لديك فى بعض الأحيان مشاكل فى الإصغاء لما يقوله الآخرون، فقد تكون بعض العوامل التالية وراء هذه المشاكل:

- *التحامل:* قد تستنتج قبل أو أثناء تعليق المتحدث أن المتحدث ليس لديه شيء مهم ليقوله، وأسباب هذا التحامل كثيرة؛ فقد تكون بسبب هيئة المتحدث، أو سنه، أو عمله، أو صوته، أو عرقه، أو دينه، أو جنسيته؛ فكل واحد منا له نزعات معينة، ومن السهل أن نقول بقدرتنا على التخلص منها، لكن التحامل أمر وجدانى وليس عقليًا وهو أمر مفر، ومن الأفضل أن نتغلب على الظلم الموجود لدينا إلا أننا يجب أن نتعلّم أثناء التغلب عليه أن نتجاهله عندما تتداخل مصالحنا، ونقوم بذلك بتولى مسئولية معتقداتنا. وبإجبار نفسك على البحث عن قيمة ما يقال، وعندما تضل الطريق وتسأل عن الاتجاهات، فيجب ألا تشتت انتباهك؛ لأن الشخص الذى يعطيك الاتجاهات يرتدى ثياب العمل ولا يرتدى بزة رسمية، وأنت تستمع إلى المعلومات التى توصّلك إلى وجهتك، وعندما تخفق فى الاكترات للمستمع بسبب بعض الظلم، ذكّر نفسك أن الغرض من الحديث هو التواصل، واجعل هذا الهدف فى فكرك واستمع إلى الكلمات التى تذكر هذا الغرض.

كنت ذات مرة ضحية للتحامل دون أن أدرك ذلك، ولم يكن هذا التحامل بسبب شيء تفوهت أو قمت به، ولم يكن بوسعى أن أقوم به حيال من أتعامل معه، وكان هذا الإجحاف عبارة عن شيء معين قاله مضيفى، إذ إننى عندما كنت أتحدث فى منتجع "كولارادو" مع مجموعة أشخاص من شركة صينية، كنت أنا الوحيد المستثنى من الحديث وكان هذا فى مساء السبت وكان حديثى هو الحدث الأخير فى البرنامج الذى بدأ صباح الاثنين.

وفعلت ما بوسعى حيال هذا البرنامج، واعتقدت أننى أقوم بوظيفتى على أكمل وجه، ولكن كان هناك شيء ما يصدر صوت طقطقة؛ لذا لم يظهر المستمعون على مستوى الحماس الذى كنت أتوقعه منهم، وأدركت مؤخرًا سبب ذلك، وهو أن هؤلاء الأشخاص كانوا منهكين بعد أسبوع من الاجتماعات العصيبة وكان البعض منهم يفضل أن يكون فى مكان آخر، إلا أن رئيسهم أعلمهم بعد الظهيرة أنهم سيستمعون إلى مستشار محترف فى المساء، وأراد أن يبدوا له معروفًا بالإصغاء إليه، أصابتهم تعليقات الرئيس

بالضجر وأحدثت بغضًا تجاه "المستشار الغريب"، مما جعل الكثير يجلس مضجرًا فهو مفروض عليهم، ولم يزعجوا أنفسهم بالإصغاء إلى ما أقوله.

- *القفز للنتائج:* قد تقرر أن ما يقوله المتحدث أمر صعب للغاية، أو مبتذل، أو ممّل، أو أى صفة لا تلائم رغباتك، مما يجعلك تتظاهر بأن عقلك يقظ فى حين أنه على غير ذلك. عندما تواجه هذا الموقف استجمع عقلك إلى الوقت والمكان الموجود فيه، وتقبل التحديات التى تنشأ من بعض الأفكار والمعلومات التى يثيرها المتحدث وتمثل قيمة شخصية بالنسبة لك، فإذا كانت الرسالة مبتذلة أو مملة للغاية فاستخدم الأسئلة لتيسير المواد المحفزة والشيقة، أما إذا كانت المعلومات صعبة فاطلب من المتحدث تبسيطها وقل له: "أنت تؤيد هذا الأمر وأنا لست معك، فوضح لى هذا الأمر من الناحية العلمية"، ولا تخش حينئذ أن تطلب منه توضيح المعلومة؛ إذ إن المتحدث قد سعد باهتمامك به وسيكون توّاقًا إلى مساعدتك على الفهم.
- *الافتراض:* قد تفترض أنك تفهم بالفعل ما ينوى المتحدث التفوه به، مما يجعل اهتمامك يتجه إلى مكان آخر، ويؤدى إلى فقدانك أية معلومات جديدة قد يطرحها المتحدث، عندما تجد نفسك تفكر بهذه الطريقة، اجعل الأمر يبدو وكأنه لعبة تبحث فيها عن شىء جديد للخروج من الحوار.
- *قلة الانتباه:* إذا كنت مثل معظم الناس تستخدم ١٢٥ كلمة فى الدقيقة وتفكر فى ٤٠٠ كلمة فى الدقيقة، فيمكن أن تستخدم "وقتًا إضافيًّا" للتفكير فيما ستقوله فيما بعد؛ لأنك بهذه العملية ستفقد معظم ما يقوله المتحدث، وعلاج هذا يكمن فى استخدام "وقت إضافى"؛ لتقييم وتفسير ما يقوله المتحدث ويمكن أن تستحضر إجابتك حتى يأتى دورك فى الحديث.
- *الإصغاء الانتقائى:* قد تصغى فى بعض الأحيان إلى ما تريد الإصغاء له، وحل هذه المشكلة مرة أخرى هو التقييم والتفسير، فانظر إلى المعلومات والأفكار التى تتعارض مع أفكارك وقارن بين ما تعرفه وما تشعر به، وفكر

فى أسلوب تتعامل به مع هذه المعلومات أو الأفكار، فهل ستعيد النظر فى وضعك؟ وهل ستبتكر إستراتيجيات جديدة على ضوء هذه المعلومات؟

- *الإطناب فى الحديث:* إذا أصررت على الاستئثار بالحوار، فلن تستمتع كثيرًا، كن مدركًا للوقت الذى تستغرقه فى الحديث واحترس للإشارات التى قد يصدرها المستمع للتفوه بشىء ما، وكن مستعدًا للتخلى عن مكانك بإعطاء فترات صمت معقولة.
- *الافتقار إلى التعاطف:* يحاول المستمعون الجيدون رؤية الأمور من منظور المتحدث؛ لأنك إن أصغيت إلى الموضوع من منظورك أنت فحسب، فقد تفقد الاتصال بما يقال، إذ إن النقطة الأساسية التى يقولها المتحدث هى جزء مهم من الرسالة.
- *الخوف:* إذا توهمت أن ما يقال سيؤثر عليك بشكل وخيم، فسوف يشمرك هذا بالخوف، وهذا الأمر يجعل الكثير من الناس يتوقفون عن الإصغاء ويبحثون عن أساليب لبدء الحوار أو استخدام إحدى وسائل الهروب، لدى "باتريك هنرى" الزعيم الوطنى المتحمس المفهوم الصحيح حيث قال: "... مهما كانت مكابدة الروح ، فسوف أعرف الحقيقة كلها وسوف أعرف الأسوأ وأنهض منه".

قيِّم نفسك كمستمع باستخدام اختبار جودة المستمع (Listener Quality Quiz) فى الشكل ٩-٢.

ما حاصل جودة الاستماع لديك؟

يمكن أن تختبر نفسك كمستمع بالدخول فى اختبار جودة المستمع (Listener Quality Quiz) سجِّل درجة لنفسك من واحد إلى خمسة أمام كل عبارة من العبارات التالية؛ إذ إن خمسة هى الحد الأقصى وواحد تمثل الحد الأدنى.

---

١. أحاول دائمًا إعطاء المستمع نفس الوقت الذى أستغرقه فى الحديث. (___)

٢. أتمتع فى الحقيقة بسماع ما يقوله الأشخاص الآخرون. (___)

٣. لا أجد صعوبة إطلاقًا فى انتظار الشخص الآخر للانتهاء مما يتكلم فيه قبل أن أبدأ فى الحوار. (___)

الشكل ٩ - ٢

(يتبع)

٤. أصغى حتى وإن كنت لا أحب الشخص الذى يتحدث على وجه الخصوص. (___)
٥. لا يؤثر سن أو نوع الشخص الذى يتحدث على إصغائى. (___)
٦. أفترض أن كل شخص لديه شىء قيم يقوله؛ فأصغى من داخلى إلى الأصدقاء والمعارف والأجانب على حد سواء. (___)
٧. أطرح جانبًا ما أقوم به عندما يتحدث أى شخص. (___)
٨. أنظر دائمًا إلى الشخص الذى أتحدث معه مباشرة وأعيره كامل انتباهى بغض النظر عما يجول بخاطرى. (___)
٩. أشجع الآخرين على التحدث بإعطائهم التغذية الراجعة اللفظية وطرح الأسئلة عليهم. (___)
١٠. أشجع الآخرين على التحدث بإعطائهم رسائل غير لفظية مثل تعبيرات وإيماءات الوجه. (___)
١١. أطلب توضيح الكلمات والأفكار التى لا أفهمها. (___)
١٢. أشعر بنبرة صوت المتحدث وتعبيراته وإيماءاته التى تنقل المعنى. (___)
١٣. لا أقاطع مطلقًا أى شخص أثناء حديثه. (___)
١٤. لا أعارض الأحكام والآراء التى يقولها الشخص حتى أسمعها كاملة. (___)
١٥. أستمع إلى الكلمات السابقة التى يعبر بها الشخص عن المشاعر والمعانى، وأختبرها لمعرفة ما إذا كنت أفهمها بشكل صحيح أم لا. (___)
١٦. أضع مختصرًا منطقيًا للنقاط الأساسية التى يقولها أى شخص. (___)
١٧. أنظر بشكل أساسى إلى النقاط التى نتفق عليها، وأتغاضى عن النقاط التى نعترض عليها من الأساس. (___)
١٨. أحترم حقوق الناس فى التعبير عن آرائهم حتى وإن كنت أتعارض معهم. (___)
١٩. أنظر إلى أى اعتراض أو جدال على أنه فرصة لفهم الشخص الآخر بشكل جيد. (___)
٢٠. أعترف أن السماع مهارة وأفكر فى محاولة تطوير هذه المهارة فى حياتى اليومية. (___)

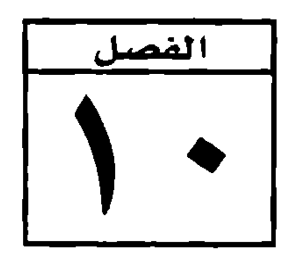
الشكل ٩-٢

اجمع إجمالى النقاط التى سجلتها ثم احسب حاصل جودتك كمستمع على هذا النحو:

٩٠-١٠٠ = كلك آذان صاغية.
٨٠-٨٩= أنت مستمع ممتاز وجيد.
٧٠-٧٩= تفقد كثيرًا من الحوار.
أقل من ٧٠ - تحتاج اتباع نصيحة شكسبير التى تقول: " أعط لكل شخص أذنيك ولا تمنحه صوتك".

عندما تبرع فى كل أساسيات إرسال واستقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية المكتوبة والمنطوقة، تكون مستعدًا للبدء فى تطبيق هذه المهارات فى بعض مناحى الحياة.

وسوف نبدأ فى الفصل العاشر بتغطية أحد المجالات الحساسة للتفاعل بين البشر: التواصل بين الجنسين.



تجنب مكيدة الجنس الآخر

خلال النصف الثانى من القرن العشرين، دخلت النساء بقوة فى مجالات القوى العاملة فى أمريكا، وقد تزعمت "روزى" - التى انتقلت إلى المجموعة العاطلة من الرجال الذين سافروا لخوض الحرب العالمية الثانية - حركة النساء فى أماكن العمل، وبعد الحرب رفضت النساء العودة إلى المطبخ، فقد امتنعن عن المكوث فى المنزل وطالبن بالدعم وأصررن على الحصول على حقوق مساوية لحقوق الرجال، وبصورة تدريجية وفى الوقت نفسه فعلًا، حصلن على هذه الحقوق واحتللن أماكنهن فى القوى العاملة.

وهذا من شأنه أن يعنى أن الكثير والكثير من أشكال التواصل فى العمل توجه نحو النساء، وأن البداية فى هذه العلاقات تكون عن طريق النساء. إذا كانت هناك فروق بين الطريقة التى تتواصل بها النساء والطريقة التى يتواصل بها الرجال، فبإمكان كل من الجنسين زيادة فعاليتهم فى التواصل وذلك عن طريق اكتشاف هذه الفروق وتعلمها، فإذا كان التميز الجنسى يؤثر على اللغة التى نتحدثها، فمن المهم أن نتخلص منها ونُرجع تواصلنا إلى الطريقة الحيادية، وهذا يتطلب العديد من التعديلات فى النماذج التقليدية للتواصل، وعلى وجه الخصوص، تتطلب التعديلات فى ثلاثة أشياء ظاهرة.

الشىء الأول: اللغة، فللغة الإنجليزية أصولها فى المجتمع الذى يسيطر عليه الرجال؛ ولذلك فإن مفهوم هيمنة الرجل يعد جزءًا لا يتجزأ من اللغة، ويجب أن يتغير.

الشىء الثانى: لأن الرجال والنساء يشغلون أدوارًا ثقافية مختلفة على مدار تاريخ البشرية؛ فقد طوروا أساليب مختلفة للتواصل، فلكل منهم مواطن قوة ونقاط ضعف.

الشىء الثالث: عندما بدأ كل من الرجال والنساء فى العمل جنبًا إلى جنب، فإن مسألة التحرش الجنسى دخلت مكان العمل.

ومن ثم فإن التقدم الذى حققته النساء فى عالم الأعمال - من حيث العدد وفى المكانة الرفيعة - قد وضع حدًا لتحديات هذه العلاقات، مثل:

- استخدام اللغة بطريقة لبقة ونحوية، وفى الوقت نفسه بطريقة حيادية.
- تعلم فهم أسلوب التواصل للجنس الآخر واستخدامه بنفسك عندما تراه مناسبًا.
- وضع إرشادات لعملية التواصل التى تسمح للنساء والرجال المخلصين للعمل مع بعضهم بطريقة مريحة، دون القلق بشأن مسألة التحرش الجنسى.

تحديات اللغة

يستدل بعض دارسى اللغة على أن مؤسسى لغتنا من الأنجلو - ساكسون افترضوا أن الرجال هم أساس الجنس البشرى وأن النساء تأتين فى المرتبة الثانية؛ ومن ثم، فعندما تشير اللغة إلى الأشخاص بشكل عام، فهى تستخدم مصطلحات مذكرة، وعندما تشير إلى النساء بصفة خاصة، فهى تستخدم مصطلحات مؤنثة.

وفى أغلب الأحيان نحن نقابل مشاكل خاصة بالتذكير والتأنيث عندما نتعامل مع الضمائر الشخصية. أما بالنسبة للأشخاص الذين تخلوا عن كتب النصوص الإنجليزية الخاصة بهم منذ فترة طويلة، فليسمحوا لى أن أشرح لهم ما أعنيه.

نتناول ثلاث مجموعات من الضمائر التى تشير إلى الأشخاص على النحو التالى:

١- يشير الضمير الشخصى الأول (أى الفاعل) إلى المتحدث أو الكاتب، ومن أمثلة الضمائر المفردة الأولى I، me، my، mine، ومن أمثلة ضمائر الجمع الأولى we، us، our، ours.

٢- تشير الضمائر الشخصية الثانية إلى الشخص الذى تتواصل معه (المفعول)، فهى تتشابه فى كلتا الحالتين؛ الجمع والمفرد. ومن أمثلتها you، your، yours.

٣- يشير النوع الثالث من الضمائر الشخصية إلى الشخص الغائب، ومن أمثلة الضمائر المفردة التى تدل على الشخص الغائب he، she، it، him، her، his، her، hers، its. ومن أمثلة ضمائر الجمع التى تدل على الشخص الغائب they، them، their، theirs.

لاحظ أن مجموعة واحدة من الضمائر، وهى ضمائر الغائبة المفردة، هى التى تميز بين الذكور والإناث، أما بقية الضمائر فهى حيادية لنوع الجنس؛ وبالتالى من الممكن أن تستعمل بدرجة متساوية لكلا الجنسين.

ومما لا شك فيه، فقد تنشأ المشكلة عندما نحتاج إلى ضمير مفرد يشير إلى أى من الجنسين أو كليهما، فإن ضمائر الغائب المفردة الوحيدة التى تتضمن حيادية للجنس هى ***its، it***، وعادة ما نستخدم تلك الكلمات للإشارة فقط إلى الحيوانات أو الجماد.

ويكمن الحل التقليدى لهذه المشكلة فى استخدام الضمير المذكر ليمثل أيًّا من الجنسين أو كليهما.

هل "إبراهام لينكولن" متحيز جنسيًا؟

لتوضيح المشكلة والتعبير عن الطريقة التى تغيَّرت بها، انظر إلى العبارة التى قالها رجل يرتبط اسمه بالعدالة والمساواة، وهو "إبراهام لينكولن"، فذات مرة كتب "لينكولن" هذه الملاحظة:

"من الصعب أن تجعل رجلًا ما بائسًا فى حين أنه يشعر بجدارته ويطالب بالقرب إلى الرب العظيم الذى خلقه".

ربما يتم استقبال أى رجل سياسى ينطق بمثل هذه الكلمات اليوم بصيحات الغضب: "ماذا بشأن النساء؟ هل لسن قريبات أيضًا إلى الرب العظيم الذى خلقهن؟".

وقد قام بعض الأشخاص بتحرير العبارة لتقرأ على النحو التالى:

"من الصعب جدًا أن تجعل شخصًا ما بائسًا فى حين أنها أو أنه يشعر بجدارته/بجدارتها ويطلب القرب إلى الرب العظيم الذى خلقه/خلقها".

ومما لا شك فيه أن "إبراهام" وضع نفسه فى مأزق، فمن ناحية سوف تفى عبارته بمتطلبات الحياد الجنسى وذلك عن طريق استخدام كل من ضمائر المذكر والمؤنث وعن طريق التناوب بينهما؛ ولذلك جاء الضمير المؤنث مرة فى الأول وجاء الضمير المذكر مرة هو الآخر، كما أنها أيضًا تفى بمتطلبات قواعد النحو فى اللغة الإنجليزية، ولكن الجملة قد أتت بشكل غير مناسب ومتعذر من الناحية الأدبية.

ضمائر الحياد الجنسى من حيث التذكير والتأنيث

ماذا يفعل المرء؟

مع دخول القرن الواحد والعشرين، ثمة وجود خيارين؛ الخيار الأول هو إعداد ضمائر الجمع للقيام بمهمة مزدوجة مثل ضمائر المفرد عندما تشير إلى أى من الجنسين أو كليهما.

وباتباع هذا النموذج، كان من الممكن أن يقول "لينكولن":

"من الصعب أن تجعل أحد الأشخاص بائسًا فى حين أنهم يشعرون بجدارتهم ويطلبون التقرب إلى الله الذى خلقهم".

وفى هذه الحالة، ربما يسمح "إبراهام" باستخدام ضمائر الجمع ***they***، ***them***، ***themselves*** نيابة عن الشخص المفرد، وهذا ما يفعله الكثير من الأشخاص فى المحادثات اليومية، ولكن لا تزال طريقة استعمال الألفاظ تضع المهارة فى استخدام الدقة اللغوية فى موضع مربك.

ومن الممكن أن نعتبر أنه من غير المنطقى بشكل أكبر استخدام ضمير الجمع نيابة عن الضمير المفرد من استخدام الضمير المذكر نيابة عن الضمير المؤنث، فمن المحتمل أن ينتشر هذا المنطق فى القرن الواحد والعشرين، وفى تصورى أنه بنهاية العقد الأول من الألفية الجديدة، فإن الضمائر ***they, them, their, theirs*** ستكون مقبولة بشكل كبير جدًّا على أنها ضمائر مفردة حيادية. إن الاقتراح بشأن ما إذا كان سيتم استخدام ***themselves*** أو ***themself*** لم يتم حسمه بعد، ولكننى متأكد من استخدام ***themselves***.

وفى هذه الأثناء، إذا كنت تريد أن تكون حياديًا وتتجنب الحرج فى استخدام ***he/she*** أو ***him/her***، فى حين أنك تريد الحفاظ على القواعد اللغوية تمامًا، فهناك طريقة لذلك؛ فكما لاحظنا، من الممكن أن يشير أى ضمير جمع إلى أى من الجنسين أو كليهما؛ وكذلك أيضًا فأى ضمير يعبر عن الشخص الأول أو الثانى.

ولذلك؛ يمكنك عادة حل مشكلة التذكير والتأنيث عن طريق التحوُّل إلى ضمير الجمع أو إلى الضمير الذى يعود على المتكلم أو المخاطب.

كان من الممكن أن يعيد "إبراهام" صياغة ملاحظته بهذا الشكل التالى:

من الصعب أن تجعل الناس بائسين فى حين أنهم يشعرون بجدارة أنفسهم، ويطلبون التقرب إلى الرب العظيم الذى خلقهم.

أو، إذا كان يرغب فى ذلك، يتحول إلى ضمير المتحدث:

من الصعب أن تجعلنا بؤساء فى حين أننا نشعر بجدارة أنفسنا ونطلب التقرب إلى الرب العظيم الذى خلقنا.

أو أن يتبع القاعدة الشائعة - والنحوية - فى استخدام ضمير المخاطب للإشارة إلى الأشخاص عامة:

من الصعب أن نجعلكم بائسين فى حين أنكم تشعرون بجدارة أنفسكم وتطلبون التقرب إلى الرب العظيم الذى خلقكم.

من الممكن التعامل مع العديد من المواقف التى تتطلب ضمائر حيادية من حيث التذكير والتأنيث من خلال واحدة أو أخرى من هذه الأدوات؛ ولذلك، إذا كنت تدير مطعمًا، من الممكن أن تعلق لافتة مكتوبًا عليها: "يجب على جميع من يمسكون الطعام غسل أيديهم بعد استخدام الحمام"، أو "إذا كنتم تمسكون الطعام، فيجب عليكم غسل أيديكم بعد استخدام الحمام"، ولكن إذا ما كان يكتب على اللافتة عبارة: "يجب على كل شخص يمسك الطعام غسل يديه بعد استخدام الحمام"، فإن قسم الصحة لا يشكو، حيث لا يشكو النُدل أو الزبائن، إذا لم يكونوا مدرِّسى لغة إنجليزية أو كتَّابًا شديدى العناية بالتفاصيل.

زيادة الوعى

من السهل نسبيًّا حل المشاكل الأخرى المتعلقة بحيادية الجنس من حيث التذكير والتأنيث، فهى لا تتطلب شيئًا آخر أكثر من زيادة الوعى.

وسوف نوضِّح لك بعض الأشياء التى ينبغى الانتباه إليها وهى على النحو التالى:

- ***ابحث عن بدائل للأسماء المركبة التى تحتوى على "رجل" أو "امرأة" كجزء من الكلمة.***

يكمن الحل الشائع فى أن تحل كلمة "شخص" محل كلمة "رجل" أو "امرأة"، فإذا اخترت هذا الحل، تأكَّد من أنك لا تستخدم كلمة "شخص" فقط عندما تشير إلى النساء أو إلى الأشخاص من كلا الجنسين، فإذا كنت تشير إلى المرأة

بكلمة "شخص متحدث" فى حين أنك تشير إلى رجل بـ"رجل متحدث"، فإنك لا تزال تنحاز إلى جنس معين.

يوضح الشكل ١٠-١ بعض الأمثلة على الكلمات التى تشير إلى جنس معين والكلمات الحيادية المعادلة لها من حيث التذكير والتأنيث.

وتنطبق نفس القاعدة كلمات مثل ***الأجداد***، والتعبير ***مواطنون عجائز***. أنا أكره الهجوم على "إبراهام" المخلص، ولكنه عندما قال: "أتى أجدادنا بشعب جديد إلى هذه القارة..."، فهو تجاهل نصف سكان المستعمرات الأمريكية.

التحيز لنوع معين من الجنس	**الحياد من حيث التذكير والتأنيث**
الرجل المتحدث	الشخص المتحدث، المندوب
رجل الشرطة	ضابط شرطة
رجل الإنقاذ	الإطفائى
رجل الكونجرس	النائب، عضو الكونجرس
رجل يرأس مجلس الإدارة	رئيس الجلسة
رجل البريد	ساعى البريد
رجل الإصلاح	المصلح
الرجل العامل	العامل
الرجل الحرفى	الحرفى
رجل عضو فى المجلس التشريعى	عضو مجلس إدارة
رجل المبيعات	البائع
رجل أعمال	صاحب أعمال

الشكل ١ - ١٠

يعد مصطلحا "أجداد" و"أسلاف" مثل مصطلحين يعادلان كل من "أجداد" و"جدات"، أما استخدام مصطلح "***قادة المدينة***" فيعد طريقة حيادية من حيث التذكير والتأنيث فى وصف رئيس البلدية والهيئة الحاكمة لها.

◆ ***تجنب استخدام الكلمات الأخرى التى من شأنها أن تميز أدوار الذكر/ الأنثى.***

مهما يكن السبب، فقد امتنع مستخدمو اللغة الإنجليزية عن استخدام الكلمات المنتهية بـ er وor لتشير إلى النساء، على الرغم من أن اللواحق كانت فى الأساس مطبقة على النساء، فعندما تصف كلمة دور أو وظيفة مهنية، فيبدو أننا مجبرون على إضافة ess أو an أو ette أو trix لأساس الكلمة. ما الفرق الذى تصنعه سواء ما إذا كان يقود الطائرة *الملاح الجوى* ***aviator*** أو *المرأة الطيارة* ***aviatrix***، طالما أنها تقلع وتهبط بأمان؟ هل باستطاعتك أن تنظر إلى التمثال وتحدد الشخص الذى قام بنحته سواء أكان النحات رجلًا أم امرأة؟ وهل تختلف شريحة اللحم التى يقدمها *النادل* ***waiter*** فى طعمها عن التى تقدمها *النادلة* ***waitress***؟ وهل يضغط المؤلفون على لوحة المفاتيح بطريقة مختلفة عن *المؤلفات* ***authoresses***؟ (ولحسن الحظ، فإننا لسنا مضطرين للإشارة إلى المذيعة فى الراديو أو الصحفية التليفزيونية بكلمة ***broadcastress***).

وعلى وجه الخصوص، عند تعيين أشخاص فى العمل، فيجب على الشركات أن تكون حذرة فى استخدام مصطلحات حيادية للجنسين، وعادة يوجد مصطلح مناسب غير متحيز لأحد الجنسين يحل محل المصطلح المميز لجنس ما بطريقة جيدة جدًا، إذا كنت لا تفضل تسمية كل من الرجال والنساء بملّاحين ***aviators***، أطلق عليهم طيارين، وفى الوقت الحاضر تطلق الكثير من المطاعم على الأشخاص الذين يحضرون الطعام اسم ندل ***servers***، وهناك مثال آخر وهو يعد كل من "باتريشيا أبوردين" و"جون نيسبيت" مؤلفين، ويطلق عليهم أيضًا كلمة ***writers*** (ولا يوجد أحد يشير إليهما أيضًا بمصطلح ***writress***).

◆ ***عندما تشير إلى كلا الجنسين، نوّع ما بين ذِكر الذكور أولًا والنساء أولًا.***

ففى بعض الأحيان، حتى عندما يبذلون مجهودًا واضحًا أيضًا لكى يكونوا حياديين، يظهر بعض الناس تحيزهم تجاه الذكور. وهذا ينطبق على الأشخاص المتواصلين من الذكور والإناث، فعندما نحاول تجنب استخدام ضمير المذكر

للإشارة إلى أى من الجنسين، فنحن تقريبًا نقوم بشكل ثابت باستبدال هو أو هى، ونشير إلى *الرجال والنساء والأزواج والزوجات والأولاد والبنات*، وهناك استثناءات فقط متمثلة فى التعبيرات الآتية مثل *العروس والعريس والسيدات والسادة*. وعمومًا، فنحن نضع المصطلح المذكر أولًا، ولكى نكون حياديين، ينبغى أن نبدّل بين هذه المصطلحات.

◆ ***عندما تستخدم الأمثلة والتوضيحات، استخدم أمثلة للذكور وأمثلة للإناث.***

كان ذِكْر المرأة مهملًا فى الأدب والقصص الشعبية؛ ولذلك فقد وقعنا فى هذا السلوك عند تصويرنا ووصفنا للمواقف التى تحدث فى مكان العمل، وقد تعلمت هذا الدرس للمرة الأولى عندما كنت أتحدث فى أحد المؤتمرات الإدارية المتعلقة بتطورات التكنولوجيا فى "نيوجيرسى" منذ سنوات قليلة مضت، وكان الحضور يتكون من الرجال والنساء، وفى أثناء الراحة، ذكّرتنى المديرة التنفيذية للمؤتمر بأن كل أمثلتى موجهة للذكور. ومنذ هذه اللحظة، وأنا أدرج أمثلة للذكور وأمثلة للإناث فى مجموع أحاديثى، وحاولت تجنب هيمنة جنس بعينه، ولم أفترض أن الرئيس أو المدير "*هو*" وأن كاتب الحسابات والسكرتير "*هى*".

◆ ***تذكّر أن النساء راشدات***

فى أغلب الأحيان تمتعض النساء المعاصرات عندما يشير الرجال إليهن على أنهن بنات، فعندما يقول المدير التنفيذى: "سأعهد بكتابة هذا التقرير إلى ابنتى"، فهو بذلك ينحاز إلى جنس معين بطريقة واضحة تمامًا، فكلمة "سكرتير" هى أفضل كلمة على الإطلاق، وهى كلمة حيادية لكلا الجنسين، فنحن نطلق على رئيس هيئة التجارة الفيدرالية "وزير التجارة"، بغض النظر عن نوع الشخص الذى يشغل المنصب سواء أكان رجلًا أم امرأة، فربما يأتى بها المدير من غير قصد، والذى كان يدعو "البنات والشباب فى المكتب" على حفلة تناول الطعام فى منزله، ولكن من الأفضل دائمًا أن تقول "الرجال والنساء"، أو "المجموعة كاملة".

كما يظهر الرجال بعض التمييز وذلك بالإشارة إلى الرجال بالأسماء الأخيرة، والنساء بالأسماء الأولى؛ ولذلك عندما يقول المدير: ""جونسون"، أريد منك أنت

و"بات" أن تتعاونا فى ذلك المشروع"، بإمكانك أن تراهن على أن "جونسون" هو الرجل و"بات" هى المرأة، فإذا كنت تشير إلى الرجال بالأسماء الأخيرة فقط، قم بالإشارة إلى النساء بنفس الطريقة، ومن وجهة نظرى الشخصية، فأنا أفضّل استخدام طريقة الاسم الأول بطريقة غير رسمية فى مواقف أماكن العمل والأماكن الأخرى غير الرسمية واستخدام ألقاب المجاملة فى المواقف الأكثر رسمية، يطلق علىَّ جميع أصدقائى وزملائى والموظفين - بما فيهم السكرتير الخاص - بى "نيدو" عندما نتفاعل فى العمل، وأنا أناديهم بأسمائهم الأولى.

الطريقة التى يتواصل بها الرجال والنساء

تختلف طرق التواصل بين الرجال والنساء بشكل تقليدى، وهذا يؤدى إلى سوء الفهم فى كل من مكان العمل والمنزل. واليوم، من الممكن أن تظهر أصالة الحالة الثقافية فى سلوكيات التواصل بين الرجال والنساء؛ ولذلك، يجب على أفراد كلا الجنسين أن يكونوا واعين للفروق بينهم ويتعلموا أخذ هذه الفروق بعين الاعتبار.

فربما نقع بكل سهولة فى مصيدة الأساليب النمطية للتواصل بين الرجال والنساء، وسيكون هذا غير عادل لكلا الجنسين، ففى أغلب الأحيان، يتم النظر إلى الرجال على أنهم متواصلون فعَّالون أو أقوياء، على الرغم من أننى عرفت نساء فى كل القارات تتحدثن بقوة مثل أى رجل دون التضحية بأنوثتهن، وفى أحيان كثيرة تفترض بالنساء أنهن أكثر رعاية واهتمامًا باختيارهن للغة، ولكننى أعرف رجالًا يحافظون على سماتهم الذكورية، ويتحدثون بطريقة لطيفة مثل أية امرأة، وكلما يمر الوقت، فأنا أشك فى أن الرجال والنساء يصبحون متشابهين بدرجة كبيرة فى الطريقة التى يعبرون بها عن أنفسهم، ولا أعتقد أن تكون هذه هى مشكلة المرأة لتتعلم التحدث مثل الرجل، فأنا أتوقع أن أرى الرجال والنساء يظهرون أفضل سلوكيات فى تواصلهم وذلك من أجل أن نصل فى النهاية إلى أسلوب حيادى للتواصل بطريقة مناسبة.

تمييز الكلام

ولتوضيح السمات المرتبطة بلغة الذكور والإناث بطريقة تقليدية، اقرأ هذه الأمثلة ولاحظ أيًا من الجنسين يقولها:

- ◆ *اللعنة! جرحت ظفرى.*
- ● *يا له من شىء عسير! جرحت ظفرى تمامًا.*

- ◆ *إنه لمنظر رائع لهذا التمثال الصغير الموجود فى حقيبتك.*
- ● *إنه لتمثال جذاب ذلك الموجود فى حقيبتك.*

- ◆ *يجب أن ترجع وتعيد حساب تلك الصفقة.*
- ● *ألا يجب أن ترجع وتعيد حساب تلك الصفقة؟*

- ◆ *تعد ٥٠٪ ربحًا ضخمًا جدًا لذلك المنتج.*
- ● *تعد ٥٠٪ ربحًا عاليًا لذلك المنتج، ألا تعتقد ذلك؟*

سوف يقوم الكثير من الناس بتحديد أول عبارة فى كل عبارتين على أنها مستعملة من قبل الذكر والجملة الثانية مستعملة من قبل الأنثى، على الرغم من أنه ربما يقوم كل من الرجل أو المرأة بنطق أى العبارتين دون التضحية بهويتهما الجنسية.

تصف كل من "كاسى ميلر" و"كيت سويفت"، وهما امرأتان درستا طرق اللغة بالنسبة للرجال والنساء، الفروق فى عمليات التواصل بين الرجال والنساء بهذه الطريقة:

> *يتخذ الذكور طريقة أكثر توجيهًا وقوة فى الكلام، فى حين أن الإناث تتخذن طريقة أكثر تقليدية واستفهامية؛ ففى الوقت الذى تكون فيه إحدى الجمل فى شكل عبارة أو أمر تكون الصيغ الأخرى على هيئة طلب.*[1]

وينسب عالم اللغة "روبين لاكوف" بجامعة كاليفورنيا هذه الطريقة إلى الحالة الثقافية:

إذا كانت الفتاة تثنى نفسها عن التعبير عن نفسها بقوة، فربما تكتسب عادات الكلام التى تتسم بالغموض والتردد وعدم الوضوح والتقليل من الشأن.[٣]

أساليب وصفات مختلفة

يؤكد الطلاب الآخرون لحوار الذكور والإناث على أن النساء تستخدمن بصورة تقليدية أساليب مختلفة عن الرجال؛ فهن تبتعدن عن استخدام اللغة التجديفية وتستخدمن اللغة المهذبة، ويستخدم الرجال بصورة أكبر من النساء التعبيرات التالية، ***اللعنة! ويا له من أمر لعين! وقيصر العظيم!*** مع استخدام بعض التعبيرات الأخرى الأكثر نقدية ووضوحًا، كما يكثر النساء من قول ***يا إلهى! والرحمة!***

ولكن كل الأمثلة عبارات عامة تمامًا؛ فقد تتحدث بعض النساء بطريقة لاذعة أيضًا ويمتنع بعض الرجال عن استخدام اللغة التجديفية الوضيعة.

تستخدم النساء بصورة تقليدية الصفات التى تعكس مشاعر أعمق من التى يستخدمها الرجال، فالشىء الذى ***يبدو منظره جيدًا*** بالنسبة للرجل يكون ***محببًا*** إلى المرأة، والشىء ***اللطيف*** بالنسبة للرجل يكون ***فاتنًا*** بالنسبة للمرأة، والشىء ***العظيم*** بالنسبة للرجل يكون ***رائعًا*** بالنسبة للمرأة.

وهذا لا يعنى أن الرجل الذى يعتقد أن الوردة ***جميلة*** يكون متشبهًا بالمرأة بعض الشىء أو أن المرأة التى تقول ***يا له من شىء لعين*** تشبه الرجل فى التصرف، وعلى مدار تاريخ البشرية، يرجع هذا لأن أحد الجنسين يوضح تفضيله لنوع معين من الصفة والأسلوب فى حين أن الجنس الآخر يفضل نوعًا آخر.

لا يجب أن تشعر النساء بالقلق من استخدام المصطلحات التى تبدو طبيعية بالنسبة لهن، بغض النظر عن نوع الجنس الذى تنتمين إليه، وكذلك لا يجب أيضًا على الرجال.

عندما يصبح السؤال جملة خبرية

انظر إلى جملتين أخريين فى تلك المجموعة، ترتبط جملة: "سوف ترجع وتعيد حساب الصفقة" بالتواصل الذكرى، فى حين أن السؤال "ألا يجب أن ترجع وتعيد حساب الصفقة؟" مرتبط بالتواصل الأنثوى، ومن المفترض أن يقول الرجل الجملة الجازمة "تعد نسبة ٥٠ ٪ ربحًا عاليًا لذلك المنتج"، فى حين أن الجملة التقليدية "تعد نسبة ٥٠٪ من الربح عالية إلى حد ما لذلك المنتج، ألا تعتقد ذلك؟" من المفترض أن تقولها المرأة.

وطبقًا لدارسى الاختلاف فى عملية التواصل بين الرجال والنساء، فمن المحتمل بشكل كبير أن يعبر الرجل عن تواصله بشكل موجه وحازم. ومما لا شك فيه، أنه تفضل الكثيرات من النساء (وبعض الرجال) التعبير عن التواصل فى شكل سؤال تقليدى.

تقول "لاكوف": إن النساء تستخدمن بشكل كبير "السؤال المذيل" مثل "ألا تعتقد ذلك؟" فى نهاية التعبير عن آرائهن، وعندما لا تريد أن تختم بسؤال أيضًا، ربما ترفع المرأة صوتها فى نهاية الجملة؛ ولذلك فإنَّ "أقابلك الساعة السابعة؟" تصبح سؤالًا أكثر منها جملة خبرية.

كما لاحظت "لاكوف" أيضًا أنه عن طريق ترك القرارات مفتوحة وعدم فرض وجهة نظر على الآخرين، فقد تنجح لغة النساء فى توصيل صوت أكثر تهذيبًا من لغة الرجال.[٢]

وقد أجرت الدكتورة "ديبورا تانين" - وهى أستاذة الصوتيات بجامعة جورج تاون فى واشنطن - بحثًا شاملًا فى الطريقة التى يتواصل بها الرجال والنساء، وقد أكدت على أن الرجال عادة يظهرون فى عالم يعتمد على نظام الهرم الاجتماعى، وتقول إنه فى عالمهم "تعد الحوارات مثل مفاوضات يحاول فيها الأشخاص تحقيق الأفضلية والحفاظ عليها إذا كان بإمكانهم ذلك، وحماية أنفسهم من محاولات الآخرين التقليل من شأنهم أو التآمر عليهم، ومن ثم، تعد الحياة مثل نضال وصراع للحفاظ على الاستقلالية وتجنب الفشل".

ومع ذلك، فالمرأة تنظر إلى العالم "على أنه فرد فى شبكة من العلاقات، وفى هذا العالم، تعد الحوارات مثل مفاوضات لتحقيق التقارب والألفة؛ حيث

يسعى الناس ويقدمون الحجة والدعم والوصول إلى اتفاق جماعى فى الرأى، فهم يحاولون حماية أنفسهم من محاولات الآخرين للتقليل من شأنهم، ومن ثم، تكون الحياة مثل مشاركة وكفاح للحفاظ على الألفة والقرابة وتجنب العزلة؛ فعلى الرغم من وجود فروق طبقية فى هذا العالم أيضًا، فهى عبارة عن تسلسلات أكبر للصداقة من القوة والسلطة والإنجاز".[4]

وليس بالضرورة أن نتفق مع نتائج البحث الذى أجرته "تانين" بشأن الدوافع التى تنطوى عليها الأساليب المختلفة للتواصل، فإنه يكفى أن تدرك أن الاختلافات موجودة وأن بعضًا من الاختلافات مرتبطة بدرجة أكبر أو أقل بالفروق بين الجنسين، فلا تعتبر هذه الفروق أحد أساليب التواصل على أنه أعلى شأنًا، أو أسلوبًا آخر أقل شأنًا، ويمكننا تلخيص ذلك بمثال المدير التنفيذى وذلك عندما يقول: "إن ٥٠٪ ربحًا يعد عاليًا بعض الشىء بالنسبة للمنتج، ألا تعتقد ذلك؟"، فهو لم يكن - بالضرورة - يسأل عن رأيك، فمن المحتمل أنه يصنع جملة فى شكل أسلوب مرتبط بطريقة تقليدية بالنساء.

وقد ربطت "تانين" الحوار بين الأجناس بالتواصل بين الثقافات، وقد اكتشفت أيضًا اختلاف لغة الجسد. فتريد النساء أن تضعن أنفسهن فى موقف المواجهة واستمرار التواصل بالعين، ولكن الرجال والأولاد يريدون الوقوف بزاوية أو الموازاة مع الشخص الآخر أيضًا، والنظر حولهم والنظر إلى بعضهم البعض من حين لآخر. وبالنسبة للرجل، من الممكن أن يعتبر النظرة المباشرة للمرأة على أنه هيام بها فى حين يتم اعتبار نظرة الرجل المباشرة على أنها ارتياب.[5]

وقد أكدت "لاكوف" على أن الغرض من "اللغة الخاصة بالنساء" كان "لحجب الهوية الشخصية للمرأة، فإذا كانت البنت تثنى نفسها عن التعبير عن نفسها بقوة، فربما تكتسب سلوكيات الكلام التى تتسم بالغموض والتردد وعدم الوضوح والتقليل من الشأن".[6]

تنسب "تانين" الفروق إلى بحث النساء عن الألفة على أنه معارض لبحث الرجال عن الاستقلال، وبسبب هذه الاختلافات، كما تقول، من المحتمل أن تستمع المرأة بطريقة مهذبة إلى الحوار الذى لا يهمها على وجه الخصوص، فى حين أن الرجل من المحتمل أن يحاول السيطرة على الحوار بدلًا من أن يسمح للشخص الآخر بامتلاك زمام الحوار.

وتسأل: "ما الأمل بالنسبة للمستقبل؟ هل يجب علينا تكملة المهام المسندة إلينا حتى النهاية؟".

هاك إجابتها:

على الرغم من أننا نريد اللجوء إلى الطرق المعتادة للكلام وتكرار العبارات القديمة والسطور المعتادة، فمن الممكن التغلب على السلوك. فبإمكان كل من الرجال والنساء كسب أسلوب الجنس الآخر وذلك عن طريق الفهم واستخدامه من حين لآخر عن طريق تعلمه.

يجب على النساء اللاتى تجدن أنفسهن بطريقة غير مقصودة غير مناسبات كأشخاص مستمعين أن تخلصن أنفسهن من ذلك الموقف بدلًا من الانتظار برضا تام لنهاية الانتقاد، فربما يكن بحاجة إلى التخلى عن الاعتقاد بأنه يجب عليهن الانتظار حتى يكون لهن حق بدء الحديث، فإذا كان لديهن أى شىء يقولنه عن الموضوع، ربما يعرضن أنفسهن ليقدمن هذا الشىء، وإذا كن مستاءات من هذا الموضوع، فبإمكانهن استخدام بعض عوامل التأثير على الحوار وتغيير الموضوع إلى شىء يرغبن فى مناقشته نوعًا ما.[٧]

الاختلاف بين الرجال والنساء

لا يجب على النساء أن يبدين مثل الرجال من حيث القوة والجزم فى الكلام، ولكنهن فى حاجة إلى أن يكن واعيات للطريقة التى ربما يلاحظ بها الرجال بعضًا من سمات التواصل الخاصة بهن.

ومن الممكن أن يكون هذا الوعى دون جدوى فى مكان السوق، وذلك عندما تحاول النساء البيع للرجال أو الشراء منهم، ومن الممكن أن يكون هذا الوعى مفيدًا أيضًا بدرجة كبيرة بالنسبة للنساء اللاتى تشغلن مناصب مديرى شركات، واللاتى يجب عليهن السيطرة أو التحكم فى الرجال أو اللاتى يجب عليهن التعامل مع نظرائهن من الرجال فى فريق الإدارة.

والشىء الذى من الممكن أن تفهمه المرأة على أنه لطف أو كياسة، ربما يفسره الرجل على أنه عدم وضوح ورفض فى الالتزام بالوعد، وجدير بالذكر أن المرأة فى القرن الواحد والعشرين تحتاج إلى أن تعزز إصرارها، مثلما يحتاج الرجل الذى لديه صورة ذاتية عنيفة إلى أن يتميز بالبراعة، إن ثمة أساسًا متوسطًا جيدًا سوف يخدم كلا الجنسين بطريقة مرضية.

لا تحتاج النساء أن تنطق مثل أحد الزملاء حتى تنقل ثقتها بنفسها وتوازنها فى مكان العمل، فهن يحتجن فقط إلى أن يتكلمن وذلك فى حالة أن يثقن بشدة فى الشىء الذى يقلنه؛ فعندما يقدمن التعليمات، فهن يعبرن عنها ببراعة ولباقة، وفى الوقت نفسه يعبرن عنها بصوت دال على الثقة، وكأنهن يتوقعن تنفيذها.

صوت المرأة القوى

يختلف صوت المرأة عن صوت الرجل، ولا حاجة للمرأة إلى محاولة تغيير صوتها، فقد شهدت نهاية القرن العشرين انتقال مجموعة قوية من المذيعات الناجحات فى الراديو إلى البرامج الإخبارية التى تذاع عبر التليفزيون، وقد وضَّح نجوم شبكة الإذاعة والتليفزيون أمثال "باربرا وولترز"، و"ديان سوير"، و"كونى تشونج" أن صوت المرأة من الممكن أن يظهر قويًا. هل تتذكر "باربرا جوردان"، التى عقدت العزم فى المؤتمر الوطنى الديمقراطى عام ١٩٧٦ على أن تصبح قاضية فيدرالية؟! وقد كتبت "مولى إيفنس" الكاتبة بأحدة أعمدة صحيفة دالاس- بوقاحة - عن زميلتها "تكسان" تقول: "لا تستطيع أن تكون واثقة مثل الرجل"[٧]، ومع ذلك، فقد تحدثت "جوردان" بصوت قوى ورقيق وأنثوى. كما ألقت "آن ريتشاردز" - التى استمرت لتصبح حاكمة لولاية تكساس - الخطاب الرئيسى للمؤتمر الوطنى الديمقراطى عام ١٩٨٨ بصوت رقيق وبلا تردد، وتحدثت أيضًا "إليزابيث دول" - سكرتيرة أعمال "جورج بوش" - بطريقة فعَّالة ومؤثرة بلهجتها الرقيقة التى اكتسبتها فى "نورث كارولينا"، فليس هناك شىء ضعيف أو تقليدى فى أساليب التواصل لأى من هؤلاء النسوة.

والشىء الذى نريد أن نوضحه هو: سواء أكنت رجلًا أم امرأة، فإن الصوت

القوى ذا النغمة المنخفضة ينقل الهدوء والثقة والقوة، وإن طبقة صوتك المنخفضة هى الأفضل بالنسبة لك فى عملية التواصل الفعَّال والمؤثر. وذلك لأن طبقة الصوت الأعلى تومئ بالإثارة وفى بعض الأحيان بالعصبية والخطر.

المضايقة الجنسية

عندما بدأت النساء تشغل مناصب كانت محجوزة فيما مضى للرجال، فقد تشبث بعض الرجال بشدة بالاعتقاد -الأبله- بأن "النساء خلقن لإرضاء الرجال"، وبالتالى فهن مناسبات لإشباع الرغبات، ولا تزال بعض النساء تتشبثن بالاعتقاد بأن أنوثتهن شىء قيم يجب أن يستغل، وهن مستعدات لاستغلالها لكسب مميزات فى أماكن العمل.

وقد أصبحت مشكلة التحرش الجنسى هى مشكلة أماكن العمل، فعندما اتهمت "أنيتا هيل"، وهى أستاذة فى جامعة "أوكلاهوما" - قاضى المحكمة العليا "كلارانس توماس" بالتحرش الجنسى بها عندما كانت تعمل معه، أصبحت قضية التحرش الجنسى هى مثار الجدل فى الشارع الأمريكى؛ حيث إن الجميع تحدثوا بشأن هذا الأمر.

بدأ كل من الرجال والنساء يتساءلون عن مكان الخط الذى ينبغى أن يتم رسمه للفصل بين التحرش الجنسى وتواصل الحديث بطريقة ودودة، وأصبحت النساء أكثر استعدادًا لرسم الخط، وبدأ بعض الرجال أيضًا بتقديم شكواهم بشأن المضايقة التى يتعرضون لها من مديراتهم وزميلاتهم فى العمل.

تحكم فى سلوكك

توجد قاعدة بسيطة يجب أن تكفى فى عملية التحكم فى السلوك بين الجنسين فى مكان العمل، وهى: تصرف دائمًا كما تشاء إذا كانت زوجتك أو زوجة شخص آخر فى الحجرة معك، وحتى إذا لم تكن أنت ولا زميلك من الجنس الآخر متزوجين أو مرتبطين بشخص آخر، تصرفا وكأنكما متزوجان أو مرتبطان، ويتم تطبيق

هذا على وجه الخصوص عندما تتعامل مع أشخاص أقل منك منزلة فى العمل ويقمون تحت إشرافك.

يختلف الناس فى رغباتهم للحديث عن العلاقة الحميمة؛ فالبعض يستمتع بذلك، والبعض الآخر يشعر بالإحراج والارتباك بشأن ذلك، كن واثقًا من نفسك ومراعيًا لحقوق ومشاعر الآخرين، تجنَّب قول النكات المنحرفة أو التعليقات المثيرة للعواطف، ولا تغازل فى العمل ولا تقترح - حتى على سبيل الدعابة - أن التواصل من خلال العلاقة الحميمة ربما يؤدى إلى علاقة أكثر إيجابية فى العمل، فى حين أن اللامبالاة أيضًا ربما تمنع عملية التقدم فى العمل.

يجب على كل شركة أن ترسم سياسة لمنع التحرش الجنسى، كما يجب على كل من الرجال والنساء أن يلعبوا دورًا فى رسم هذه السياسة، ويجب أن تحدد هذه السياسة مجموعة من الإرشادات الواضحة للسلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما يجب أن تقدم إجراءً خاصًا بالنسبة لوصف تهم التحرش الجنسى وحلها، كما يجب أيضًا فرض عقوبات خاصة ويجب تنفيذ تلك العقوبات.

آداب التعامل بين الجنسين

يتم نقل السلوك من خلال المجاملات القليلة التى نظهرها للأشخاص الآخرين، ولكن فى العالم المتغير فى علاقات الأجناس من الممكن أن يحدث سوء فهم للمجاملات القليلة. وفى بعض الأحيان، ربما يتم النظر إلى الأفعال التى توصِّل إحساسًا بالمجاملة والقلق بشأن آداب التواصل الصحيحة الآن - على أنها علامات سلوكيات سمحة ولطيفة.

هل يجب على الرجل أن يفتح الباب للمرأة؟ هل يجب على الرجل أن يحضر مقعدًا للمرأة؟ هل يجب على الرجل والمرأة مصافحة بعضهما فى المناسبات الاجتماعية؟

القاعدة المتفق عليها هى: إذا كنت عادة تقدم المجاملة لأحد الأشخاص من نفس جنسك، قدم نفس هذه المجاملة لأى شخص من الجنس الآخر. ولا تتوقع من

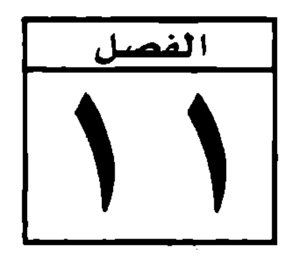
أحد الأشخاص من الجنس الآخر أن يفعل أشياء من أجلك أنت لا تتوقع أن يفعلها لك شخص من نفس جنسك.

ففى أماكن العمل، تريد النساء - وتتوقع - أن تتم معاملتهن بطريقة مساوية تمامًا بالرجال، فإذا كنت تمشى جنبًا إلى جنب مع أحد العملاء أو الزملاء فى العمل وتصل إلى الباب أولاً؛ فمن الاحترام المتعارف عليه أن تفتح الباب وتمسك به للشخص الآخر، بغض النظر عن نوعية الجنس.

لم تعد الكثيرات من النساء تتوقعن نزول العملاء أو زملائهن فى العمل من الرجال من السيارة وفتح الباب لهن، ولم يعد إجباريًا فى أماكن العمل بالنسبة للرجل أن يحضر مقعدًا للمرأة، أما فى الأماكن الاجتماعية، تختلف القواعد طبقًا للأشخاص الموجودين.

لقد أثرى وجود النساء أماكن العمل، ووسع دائرة الموهوبين بدرجة كبيرة، وزاد من مستوى تحقيق العدالة والمساواة فى المجتمع؛ ولذلك، فإن الشركة التى تفيد بأقصى قدر ممكن من الموهوبين من الجنسين، تتضاعف احتمالات تحقيقها للنجاح، وأن الأشخاص الذين يتعلمون التواصل بطريقة فعَّالة من خلال سلوكيات الجنس بطريقة حيادية يشغلون أماكن تساعدهم بقوة فى المشاركة فى ذلك النجاح.

وعلى الرغم من ذلك، فإن عامل الجنس لم يكن هو عنصر الاختلاف الوحيد فى مكان العمل الحديث، فقد أصبحت ظاهرة السكان الأمريكيين تمثل العديد من مختلف الثقافات، وهذا التنوع قد انعكس بدوره على أماكن العمل، وقد أصبحت أماكن العمل الأوروبية هى الأخرى أكثر تنوعًا بسبب الأشخاص القادمين من شمال أفريقيا وآسيا والمناطق الاستعمارية السابقة بحثًا عن فرص عمل فى القارة، وأن الأوروبيين الشماليين راحوا يبحثون عن وظائف فى المنطقة الصناعية الشمالية، وسوف نوضح فى الفصل القادم سبل التواصل الثقافى فى مكان العمل.



التواصل الثقافى

يجب على الأشخاص الذين يقودون القوى العاملة الأمريكية للقرن الواحد والعشرين أن يتعلموا التواصل مع العديد من الثقافات، فلقد تغيَّرت القوى العاملة بسبب اختلاف الديموغرافيا الأمريكية. وجدير بالذكر أن ظاهرة التوحُّد قد ولت، وتم التخلص من ظاهرة سيطرة الرجال التى كانت واضحة فى بداية القرن العشرين، ولن تعود أبدًا. فأمريكا فى حد ذاتها تعدمكانًا ذا تنوع سكانى رائع، يجمع الناس معًا من مختلف الشعوب والثقافات حول العالم، وسوف يظهر من هذا الاختلاط الثقافى والعرقى قادة الغد، ويجب على القيادة اليوم أن تكتشف أساليب لجذب موظفين - من غير الرجال وغير البيض - إلى دوائر القيادة، فالأمر لا يتعلق بالعدالة، ولكنه يتعلق بالضرورة.

تناقص القوى العاملة

بسبب التضاؤل الملحوظ فى عدد المواليد الذى أعقب فترة ازدهار زيادة المواليد بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة؛ فإن الزيادة فى القوى العاملة تتضاءل، ففى عام ١٩٨٠، كان يوجد حوالى ٤١ مليون شاب أمريكى فى العشرينيات من عمرهم. وكانت فئة السكان التى تبلغ عشرين عامًا فى عام ٢٠٠٠ تصل إلى ٣٤ مليونًا، وتوضح *صحيفة التدريب والتطوير* أنه ما بين الآن وحتى عام ٢٠٢٠، سوف يتزايد حجم

السكان العاملين بنسبة أقل من ١٪ سنويًا.[١] وسوف يصبح معدل النمو بالنسبة للسكان الصغار العاملين أكبر، وسوف يصبح معدل النمو بالنسبة للرجال البيض من غير سكان أمريكا اللاتينية أقل بعض الشيء. فإذا كان الاقتصاد يتزايد بحد يصل إلى ٢٪ سنويًا، من الممكن أن تتوقع الشركات عجزًا متزايدًا فى العمالة. ولم يكن هناك عدد كاف من الرجال لشغل الوظائف، وهذا يعنى أنه أيضًا بدون سن قانون الفرص المتكافئة للتوظيف ووضع كل الاعتبارات للعدالة والأخلاق جانبًا؛ ينتج عن هذا أنه يجب على الشركات أن تمين وتنمى وتشجع النساء والأشخاص دون سن الرشد والأقليات. وجدير بالذكر أنه فى القرن الواحد والعشرين، سوف تشكل النساء والأشخاص دون سن الرشد والأقليات الغالبية العظمى من القوى العاملة.

وفى منتصف التسعينيات من القرن العشرين أيضًا، كان الرجال يشكلون فقط حوالى ٤٤٪ من القوى العاملة، فى حين كانوا يشكلون أقل من ٤٠٪ من إجمالى عدد السكان، وبحلول عام ٢٠٠٠، تضاءلت النسبة المئوية للسكان العاملين بدرجة كبيرة وذلك بسبب الهجرة ومعدلات المواليد المرتفعة بين الأشخاص القصر. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يترقى جيل جديد من النساء فى مراتب العمل متلهفات على تحديات القيادة ويرفضن أن ينسب إليهن الأدوار الأقل منزلة وشأنًا.

لم يعد التراث الأمريكى تراثًا أوروبيًا فقط، ولكنه أصبح تراثًا عالميًا أيضًا، وفى مستهل فترة التسعينيات من القرن لعشرين، كان عدد السكان يشتمل على ٣٠ مليونًا من الأمريكيين الأفارقة. فإذا احتلوا دولة منفصلة، فسوف يشمل عددهم سكان أكبر من ٤٨ من ٥٢ دولة أفريقية، يمثل ٢٢,٤ مليون شخص أمريكى لاتينى فى الولايات المتحدة العدد الأكبر من إجمالى عدد السكان، وفى الوقت نفسه يمثلون ثلاث دول تتحدث اللغة الإسبانية فى أمريكا اللاتينية.

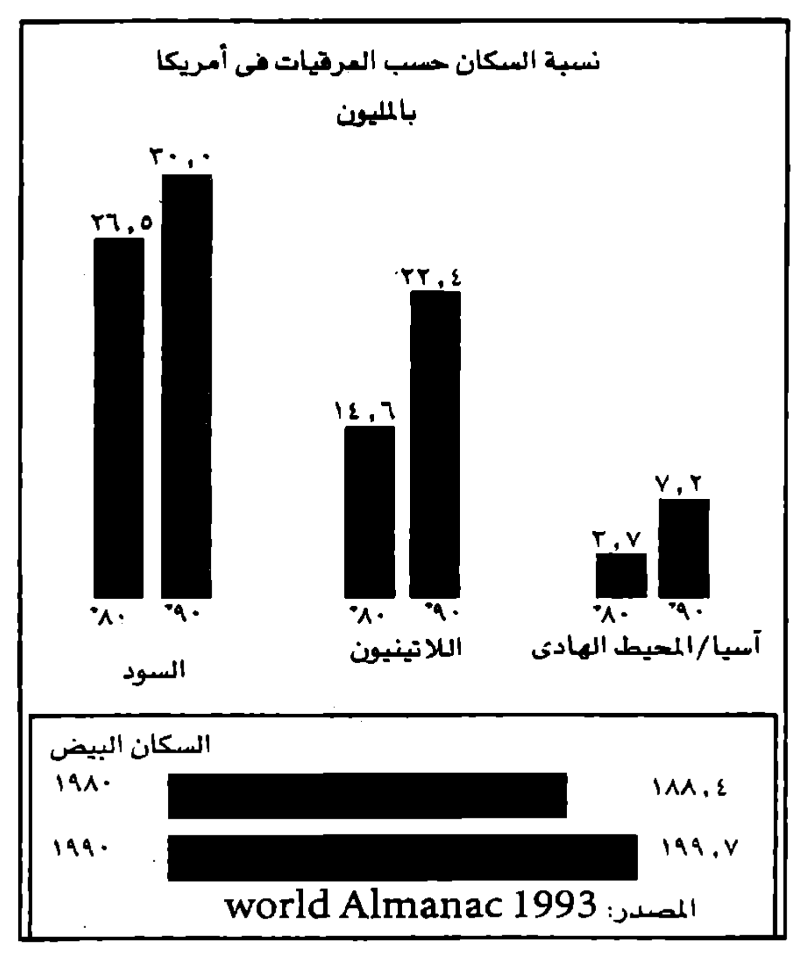
يمثل ٧,٣ مليون أمريكى من أصول آسيوية أو المحيط الهادى العدد الأكبر من السكان لأكثر من نصف الدول فى آسيا والمحيط الهادى، وسوف تجد عددًا أكبر من الوجوه الشرقية فى أمريكا من تلك التى قد تجدها فى كمبوديا، أو لاوس، أو هونج كونج، أو سنغافورة.

وداخل حدودنا يوجد حوالى ٢ مليون أمريكى هندى قريبين من السكان فى بنما.

فكلما ينمون، تزداد أعدادهم، وكما يوضح الرسم البيانى فى الشكل ١١ـ١، فقد تضاعف عدد سكان آسيا/المحيط الهادى فى الولايات المتحدة تقريبًا بين عامى ١٩٨٠ و١٩٩٠، وقد زاد عدد السكان اللاتينيين بمعدل أكبر من ٥٠٪، فى حين أن عدد السكان الأفارقة الأمريكيين قد ازداد بنسبة ١٣,٢٪، وفى هذه الأثناء، ازداد عدد السكان البيض من غير اللاتينيين بنسبة ٥٪.

ومازال عدد السكان البيض من غير اللاتينيين يمثلون الغالبية من عدد السكان الأمريكيين، ولكن سيتغير ذلك عند مرحلة معينة فى أثناء القرن الواحد والعشرين، وسوف يكون السكان البيض من غير اللاتينيين هم العدد الأكبر من الأقليات العديدة فى الشعب وفى أماكن العمل.

وهذا يعنى أنه يجب على مديرى الشركات ـ بداية من المدير التنفيذى حتى



شكل ١١ـ١

المشرفين - أن يتعلموا التعامل مع القوى العاملة الناتجة عن العديد من الثقافات المختلفة وتحفيزها، ويجب عليهم أيضًا أن يتعلموا إجراء صفقات عمل فى الأسواق العالمية، والتى تتطلب معرفة وإدراكًا لطرق الثقافات الأخرى.

تعليم اللغة

فى كثير من الأحوال، تجد الشركات أنه من المفيد أن تقدم لموظفيها دورات فى اللغة الإنجليزية كلغة ثانية، وقد تم إنشاء مؤسسة الثقافة فى كاليفورنيا لتقديم دورات التدريب على معرفة القراءة والكتابة من خلال الكليات الموجودة فى ولايتها، مؤكدة على أن اللغة الإنجليزية لغة ثانية، وكان الهدف منها هو استخدام الكتيبات ومواد التدريب ومواد أخرى مكتوبة مأخوذة عن أماكن العمل نفسها.

وتنقل شركة Honeywell طريقة تعليم لغتها إلى مسافة أبعد، فقد اكتشفت أن مينيابوليس - وهى مقر المركز الرئيسى لها - تأتى فى المرتبة الثانية من حيث الكثافة الأكبر للآسيويين الجنوبيين فى الولايات المتحدة، وأن الكثير من هؤلاء الآسيويين يتقلدون وظائف فى الشركة، وأن حاجز اللغة كان يمثل مشكلة بالنسبة لهم؛ ومن ثم، لم تقدّم الشركة فقط دورات لغة إنجليزية للفيتناميين واللاويين فى القوى العاملة لديها، ولكنها قدمت أيضًا تعليم اللغات الآسيوية لموظفيها الأمريكيين.

الشعور بالراحة رغم اختلاف الثقافة فى مكان العمل

إذا كنت تريد الحصول على الأداء العالى من القوة العاملة لديك، فأنت لا تتحمل أن يكون لديك نسبة مئوية كبيرة من الموظفين يشعرون وكأنهم غرباء عن مكان العمل؛ ولذلك، يجب على الشركات أن تبحث عن طرق لجعل الأشخاص من مختلف الثقافات يشعرون بالراحة وهم يعملون مع بعضهم، وهذا يعنى تهيئة البيئة التى يجد الناس فيها الاحترام بغض النظر عن جنسهم أو لون بشرتهم أو لغتهم أو منشئهم الأصلى.

وجدير بالذكر أن شركة Honeywell بدأت بتدريب الوعى لموظفيها؛ فقد نظرت إلى المتشابهات وليس الاختلافات وركزت على غرس مواقف الاحترام بداخلهم، وبعد ذلك، فقد وفرت فرصة تعليم تعتمد - بشكل أكبر - على المهارة وتعليم الأساليب اللازمة لإدارة القوى العاملة المختلفة.

وفى أغلب الأحيان، يريد الناس النظر إلى المجموعات الثقافية والعرقية الأخرى من خلال العدسات التقليدية، ومما لا شك فيه، أنه تتأثر كل الأجناس والثقافات بقوى التاريخ، وفى الوقت نفسه فنحن نتشارك أيضًا فى الصفات البشرية الشائعة. فكلما حاولنا معرفة بعضنا، أدركنا أوجه الشبه بيننا ونظرنا إلى الناس على أنهم بشر عاديون بدلًا من اعتبارهم أشخاصًا من مجموعات مختلفة إلى حد ما، ويمكننا أن ندرك سخافة النمط التقليدى والأخطار المترتبة عليه.

وأفضل طريقة لفهم أشخاص من ثقافة أخرى هى أن تضع خطوطًا للتواصل، وسوف تعرف الكثير عنهم بشكل أكبر عن طريق السؤال والملاحظة. وإحدى الطرق الفعالة لسؤال الأشخاص عن أنفسهم هو أن تنظم مجموعات ذات اهتمامات خاصة للأعراق داخل القوة العاملة. وبعد ذلك، اعقد اجتماعًا معهم ودعهم يخبروك بشأن مشاكلهم وقضاياهم.

اكتشاف الفروق بين الثقافات

من الممكن للشركات أن توفر بيئة مناسبة لكل المجموعات القومية والعرقية والعنصرية، وتزدهر تلك البيئة من خلال التفاعلات اليومية التى لا تنتهى بين الإدارة والموظفين وبين الأقران.

وسوف تكون هذه التفاعلات أكثر تجانسًا، وذلك إذا فهمنا أن إشارات التواصل ترسل وتستقبل من خلال مرشحات ثقافية. فقد كان يجب علىَّ تعديل الاهتمامات الثقافية بطريقة مكررة حيث يتطلب عملى الاستشارى الذهاب إلى الشرق الأوسط والمحيط الهادى وأستراليا ونيوزيلندا وأوروبا.

وقد اكتشفت أن الكلمات والتعبيرات والإيماءات التى تعنى شيئًا معينًا فى ثقافتك - ربما تعنى شيئًا آخر فى ثقافة أخرى، والمصطلح الذى ربما يبدو غير

مؤذ تمامًا بالنسبة لك ربما يكون مزعجًا لشخص من مجموعة عرقية أخرى، والإيماءة التى ربما تكون مزعجة لك، ربما تكون مثل التواصل بطريقة ودودة لشخص ما من ثقافة أخرى.

يجب أن يكون الأشخاص الذين يتعاملون مع أشخاص من ثقافات أخرى - بما فيهم الذين يشرفون عليهم - مدركين للطرق التى تناسب الثقافة.

فكيف يمكننا معرفة الشىء الذى نفعله ونقوله عندما نتعامل مع أشخاص من مجموعات ثقافية وعرقية أخرى؟

أولًا: اكتشف المصطلحات والتعبيرات التى تؤذى مسامع الآخرين، ولا تستخدم مصطلحات ازدرائية لوصف أشخاص من الأقليات القومية أو العرقية أو العنصرية، حتى ولو على سبيل الدعابة.

وفى بعض الأحيان، ربما يكون من الصعب أن تكتشف الشىء المؤذى وغير المؤذى بالنسبة للأقليات، فمثلًا تصبح كلمة "زنجى" تناسب تمامًا الأمريكان من أصل إفريقى، وذلك منذ أن اشتقت من كلمة لاتينية تعنى "أسود"، يعد مصطلح "الأشخاص الملونين" مثل تعبير لطيف أصبح يحتفظ باسم واحدة من المؤسسات الفعَّالة والأكثر نشاطًا بالنسبة للأمريكان من أصل أفريقى، وهى الجمعية الوطنية لتطوير الزنوج. ولكن اليوم، تعتبر تلك المصطلحات بالية فى أحسن الظروف ومهينة ومؤذية فى أسوأ الظروف، ويعد النطق الخاطئ لكلمة الزنوج شيئًا مؤذيًا بشدة للكثير من الأمريكان السود. وفى أثناء ثورة الحقوق المدنية، أصبح لفظ "السود" هو الوصف المفضل، ولاقى الأمريكان الأفارقة القبول فى فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين.

"أنتم الشعب" فى مقابل "نحن الشعب"

لا تكن شخصًا متغطرسًا. يبدى الكثير من الأمريكان البيض تسامحهم العرقى ويتخلون عن سلوكهم ليظهروا أنهم ليسوا متعصبين، لقد كافح الأمريكان السود طويلًا وبشدة للمطالبة بالمعاملة المتكافئة فى مكان العمل والمجتمع عمومًا، فلا يريد الكثيرون منهم معاملة خاصة، فهم يريدون أن تتم معاملتهم كمواطنين أمريكيين

عاديين وليس كأمريكان سود؛ ففى الوقت الذى يفتخرون فيه بأصولهم الثقافية، فمازالوا يعتبرون أنفسهم جزءًا من البنية الأمريكية، وهم كذلك بالفعل.

عندما كان مرشح الرئاسة الذى يدعى "روس بيروت" يخاطب الجمهور الأسود بقوله "أنتم الشعب" فى عام ١٩٩٢، لم يفهموا ما يقوله، على الرغم من أنه يحاول أن يؤكد لهم بأنه متعاطف مع تطلعاتهم وآمالهم، وجدير بالذكر أن مقدمة الدستور الأمريكى تبدأ بكلمات مثل: "نحن، شعب الولايات المتحدة الأمريكية"، واليوم فإن عبارة: "نحن الشعب" تشمل المواطنين من كل الأجناس والثقافات والأصول الوطنية، فكان لابد من عدم وجود شىء مثل: "أنتم الشعب" عندما تخاطب أفراد عائلة مشتركين، فإذا لم تستطع قول: "نحن الشعب"، فأنت تحتاج إلى التدريب الجيد على التواصل القائم بين الثقافات.

ماذا عن قبيلة نافاجو؟

لم يتوصل أى شخص إلى اسم مرّض تمامًا للأشخاص الذين يقطنون الأمريكتين عندما وصل إليها "كولومبوس"، إلا أن "كولومبوس" أطلق عليهم الهنود؛ لأنه كان يعتقد أنه اكتشف جزر الهند الشرقية، فإذا استخدمت ذلك الاسم، فيجب عليك أن تتأكد من تمييز الهنود الأمريكان من سكان الهند الأصليين، يعد مصطلح "الأمريكان الأصليين" مصطلحًا حديثًا، ولكن ما الذى أوجد أشخاصًا من أصول أوروبية أو أفريقية أو آسيوية ولدوا فى الولايات المتحدة الأمريكية؟

عندما أتى الأوروبيون أول مرة إلى أمريكا، لم ينظر السكان الأصليون لأنفسهم على أنهم أشخاص من نفس الجنس، فقد نظروا إلى أنفسهم على أنهم قبائل مثل: الجونكوينز، والإيروكيز، وشروكى، والأباتشى، وداكوتا، ونافاجو، وأزتك؛ فمن المقبول إلى حد ما أن تشير إلى الأشخاص باسم القبيلة التى ينتمون إليها، ولكن إذا كان يجب عليك استخدام الاسم الشامل، استمع إلى حوار الشخص وتحرَّك من خلال الشىء المفضل الذى تلاحظه، أو عليك بالسؤال فقط.

كن على وعى باللغات العامية العرقية

بعض الكلمات التى يتم اعتبارها غير مؤذية من الأمريكان البيض أصليى النشأة، ربما تكون مؤذية بالنسبة لأقلية معينة. فربما لا يريد الكثير من الآسيويين أن يطلق عليهم آسيويون؛ وذلك لأن المصطلح يرجع بهم إلى الوراء، إلى أيام الاستعمار.

يعد كل من مصطلح "الرجل الصينى" و"اليابانى" غير مقبولين فى أى نص؛ ولذلك، فهى تعتبر مثل الألقاب الازدرائية مثل "جوك"، و"تشينك"، و"ووب"، و"ميك"، و"بادى"، و"سبان"، و"داجو"، و"هيمى"، و"هيب". وفى النهاية، يجب أن يتم التخلص من هذه الكلمات من مجموع المفردات التى يستخدمها القادة فى القرن الواحد والعشرين.

اللغة الإنجليزية دقيقة ولكنها عديمة الحس

تعتبر اللغة الإنجليزية لغة دقيقة ولكن ينظر إليها العديد من متحدثى اللغات الأخرى على أنها لغة عديمة الحس.

ففى أغلب الأحيان، يفتخر الأمريكان أنفسهم بأنهم يتحدثون "لغة صحيحة" و "يقولونها كما هى". ويستخدم العمال اليابانيون اللغة الإنجليزية من حين لآخر، فهم يمارسون لغة التواصل عن ظهر قلب. وبالنسبة لليابانيين، تكمن الحقيقة فى الأشياء التى تشير إليها ضمنيًا وليس التى تعبر عنها بوضوح، يعتبر الغموض شيئًا مفضلًا بالنسبة للدقة، فإذا كنت صريحًا جدًّا مع اليابانيين، فيفهمون ذلك على أنه علامة على معرفتك الشاملة بالموضوع.

تعد هذه الطريقة اللبقة العالية معروفة بين الثقافات الآسيوية، وفى بعض اللغات، تؤخذ اللباقة للحد الذى لا يوجد فيه كلمة للرفض.

من الممكن أن تكون تعبيرات الوجه مضللة وخادعة أيضًا، فقد تعلم اليابانيون ألا يثقلوا الآخرين بمشاكلهم؛ ولذلك فإن الابتسامة العريضة على وجه الشخص اليابانى ربما تخفى الشعور الكامل بالإحباط أو اليأس الذى ينتاب هذا الشخص.

وفى الوقت نفسه، من الممكن أن يكون الوجه أكثر دقة فى توصيل الرسالة من اللسان.

معرفة كيفية نجاحك فى توصيل المعلومة

على افتراض أنك تحاول أن تعطى لـ"ماى لينج" - المحاسب الصينى لديك - بعض التعليمات الفنية حول الوظيفة.

إذا كنت تقول: "هل تفهم؟"، فمن المحتمل أن "ماى لينج" سوف يقول "نعم" على الرغم من أنه لا يفهم، إذن ما السبب؟

لا يريد "ماى لينج" أن يفقد احترامه ولا يريدك أن تفقد احترامك، فإذا قال "لا"، فذلك يعنى بالنسبة له شيئًا واحدًا فقط من شيئين: إما أنه لا يفهم تمامًا أو أنك معلم ضعيف.

ففى مثل هذه الحالات، من المهم جدًّا أن تلاحظ الوجه؛ لأنه من الصعب جدًّا إخفاء الشعور بالحيرة، وعادة يكون من السهل بدرجة كافية أن تعلم ما إذا كان الوجه يعبر عن الفهم.

كن حذرًا بالنسبة للتعليمات التى لم تنجح فى توصيلها، اطلب التغذية الراجعة، فإذا كرر المستمع الشىء الذى قلته بالضبط فى كلماتك، فربما لم تحقق النجاح، استمع إلى الأسئلة؛ فعادة ما يسأل الأشخاص الذى يتبعون أفكارك أسئلة مرتبطة بالموضوع لتوسيع فهمهم، وإذا لم يتم طرح أية أسئلة، فمن المحتمل أنه لا يوجد فهم. وعليك أن تشك عندما تقابلك موافقة بهز الرأس كثيرًا؛ فالشخص الذى يفهم ما تقوله سوف يجد أحيانًا شيئًا يشرحه بتفصيل أكبر أو لا يوافق عليه.

استخدم اللغة الإنجليزية السليمة

لم أستغرق وقتًا طويلًا، بعدما جئت إلى أمريكا، فى اكتشاف أن اللغة الإنجليزية مليئة بالمصطلحات المذهلة؛ فيوجد كثير من المصطلحات، تحمل الكلمات فيها كثيرًا من المعانى المختلفة إلى حد ما عن تعريفاتها فى المعجم، على سبيل المثال،

عندما تقول "أتراجع"، فأنت تعنى "يستسلم"، أو "يتوقف"، أو "يتخلى عن"، ربما يشعر الوافدون الجدد إلى اللغة الإنجليزية بالارتباك، ماذا يعنى جعل الموهبة فى الاتجاه الأعلى؟

بعد أن أتيت إلى هذه الدولة بوقت قصير ذهبت إلى إحدى الصيدليات، وبعد أن قمت بعملية الشراء، ذهبت فى طريقى إلى الباب.

"ارجع"، قالها أمين الصندوق، بلهجة "نورث كارولينا" الودودة.

التفتُّ ورجعت إلى الوراء.

وسألته: "ماذا تريد؟".

فأجاب: "لا شىء".

"ولكنك أخبرتنى بأن أرجع".

إن الأشخاص في الصيدلية يمشون فى هستيريا.

ففى الجزء الجنوبى من الولايات المتحدة، يعد تعبير: "ارجع" مثل تعبير ودود يعنى "ارجع لترانا بعض الوقت"، أو عندما تقال فى مكان تجارى :"أتمنى أن نتفق معنا على صفقة مرة أخرى".

"كيف حالك" هو تعبير آخر أستخدمه، وقد تعلمت مبكرًا أن هذا سؤال نادر عن صحتك أو ظروفك، فهو يعد مثل طريقة أخرى لقولك "أهلا" وتكون الإجابة الوحيدة عليه هى: "بخير، كيف حالك أنت؟".

وسوف لا تكون قادرًا على توضيح كل المصطلحات من كلامك عندما تخاطب العمَّال غريبى المولد فى الوظيفة، بل لا يجب عليك ذلك. وتعد العبارات الاصطلاحية أدوات مهمة للتواصل، ويجب على الوافدين الجدد للغة الإنجليزية تعلم هذه الأدوات مثلما يجب أن يتعلموا الكلمات المفردة، ولكن كن واعيًا من أنك ربما - فى بعض الأحيان - يجب عليك توضيح الشىء الذى تعنيه بعناية شديدة، فعندما تسأل: "هل باستطاعتك تشغيل هذه الماكينة؟"، ربما يعتقد الشخص المستمع أنك تقصد "هل باستطاعتك التعرف على هذه الماكينة والتعامل معها؟".

يجب تجنب استخدام اللغة العامية أو اللغة الاصطلاحية حتى يصبح الموظف فصيحًا فى اللغة الإنجليزية، استخدم تعبيرات إنجليزية سليمة وبسيطة وسوف تتواصل بطريقة أكثر فعالية.

قدم التوجيه السليم

عندما تتعامل مع أشخاص من ثقافة أخرى، تعلَّم الكثير عنهم بقدر ما تستطيع، اذهب إلى الموسوعة أو إلى فهرس البطاقات بأسماء الكتب الموجودة فى المكتبة، ابحث عما إذا كان هناك مؤسسات عرقية من الممكن أن تقدم بعض المعلومات، اطلب المساعدة من الشخص المنتمى لتلك المجموعة العرقية الذى تكيف تمامًا مع الثقافة الأمريكية، واسأل الوافدين الجدد أنفسهم: """إيزاك"، أعرف أنك تريد إيجاد أشياء مختلفة هنا على الطريقة الموجودة بها فى باكستان، أريد أن أكون شخصًا مفيدًا لك بقدر استطاعتى، من فضلك اطرح علىَّ أى سؤال لديك، ودعنى أعرف ما إذا كانت الطريقة التى نفعل بها الأشياء تتعارض بأى شكل من الأشكال مع عاداتك ومعتقداتك".

ومن الممكن أيضًا أن يكون تقديم الدعم والنصيحة أداة ملائمة بالنسبة للمهاجرين. يستطيع الناصح المثالى أن يكون هو الشخص الذى لديه معرفة بكلتا الثقافتين، فإذا لم يكن مثل هذا الشخص موجودًا، عليك أن تبحث عن الشخص الذى يتميَّز بكثير من الود والتسامح والفطنة، قدم للأشخاص الناصحين التوجيهات الجيدة الموجودة فى الثقافة الأخرى ودعهم يعرفوا الأمور المتوقعة فى طريقة السلوك أو ردود الأفعال.

ويمكنك أن تقدِّم للموظفين من ثقافات أخرى الإحساس بالانتماء إلى المجموعة وذلك عن طريق طلب اقتراحاتهم وتعليقاتهم، وقد ذكرت المجموعات التى لديها اهتمامات خاصة من قبل أن باستطاعتها تقديم الملاحظات المفيدة، وفى الوقت نفسه ربما يكره بعض الناس تقديم النقد المفتوح، حتى فى البيئة الآمنة لإحدى المجموعات. ولذلك، سوف يقدم المدير الواعى نظامًا يستطيع الموظفون من خلاله تقديم تعليقات واقتراحات بطريقة غير معروفة؛ فبهذه الطريقة، تستطيع الاستفادة من التغذية الراجعة ولا يفقد أى شخص احترامه.

إدارة النظام

ربما يشعر الأشخاص من الثقافة السائدة فى بعض الأحيان بالضيق من فرض النظام على أحد الأشخاص من الأقلية الثقافية أو العرقية، وبالتأكيد يجب علينا أن نكون واعين للطريقة التى ربما تفهم بها كلماتنا وأفعالنا. ومع ذلك، فمن المناسب أن تتوقع أن يكون الأشخاص فى مستوى متناسب مع المعايير المعقولة من الأداء والسلوك.

تأكد من أن كل الموظفين يفهمون الشىء المتوقع ويعرفون النتائج المترتبة على الفشل فى عدم الوصول إلى الأداء والسلوك المعقول، يجب أن يتم شرح هذا تفصيلًا بطريقة واضحة ومكتوبة، ويجب أن يتم توضيح هذه السياسة بلغة واضحة عند التوظيف.

وإذا لم يتم تطبيق هذه المعايير، يجب أن تكون الخطوة الأولى رسالة تذكير مفيدة ولطيفة ويتم نقلها سرًّا. وعندما تكون المعايير الصارمة هى المطلوبة، فمن الحكمة أن تتشاور مع شخص يألف الثقافة ويطلب النصيحة، حدد اتجاهك واتَّبعه.

لغة الثقافة

فى الوقت الذى تتشابه فيه الطبيعة البشرية بطريقة أساسية بغض النظر عن الثقافة التى تتعامل معها، فإن لغة الكلمات، والإيماءات والعادات - أى لغة الثقافة - تختلف بدرجة كبيرة.

فى أغلب الأحيان، كان الجنود الأمريكيون الموجودون فى فيتنام يقفون مع وضع أيديهم على أردافهم عندما يتحدثون إلى بعضهم أو إلى الفيتناميين من أهل البلاد، فهذا الوضع من الممكن أن يكون غير مريح بالنسبة للفيتناميين؛ لأنه فى ثقافتهم، يعنى الوقوف مع وضع الأيدى على الأرداف أنك غضبان جدًا وأنك على استعداد لتسديد لكمة.

وعندما رفع "نيكيتا خرشوف" يديه عاليتين فى الأمم المتحدة، وقد بدا أن يديه ترتعشان، فسر الكثير من الأمريكان هذا السلوك على أنه سلوك فظ، فى حين أن الروسيين أدركوه على أنه إيماءة بطريقة ودودة.

إذا تم تقديمك لشخص فرنسى وهز يديك مرة واحدة سريعة، وبعد ذلك سحبها فجأة، فلا تنزعج: فهذه هى المصافحة المعتادة فى فرنسا، وإذا كان صديقك الفرنسى الجديد يحكم يده اليمنى فى شكل قبضة ويحرك إبهامه فى اتجاه فمه، لا تشعر بالغضب، فإنه يوجه إليك الدعوى لتناول مشروب.

إذا كنت تنادى على أحد العمال اليابانيين عبر غرفة مزدحمة وكان يضع يده على أنفه، فهو لم يعطك إيماءة بعدم الاحترام، وإنما يسألك فقط: "هل تتحدث إلىّ؟"، من الممكن أن يشير الشخص الأمريكى إلى صدره، وليس إلى أنفه.

ملاحظات مختلفة

إذا تحدث أحد البائعين الأمريكيين إلى عميل إنجليزى على الغداء، فإن الشخص الإنجليزى سوف يتكلم بصوت منخفض يمكن أن يسمعه فقط البائع الأمريكى، وسوف يصبح صوت الشخص الأمريكى أعلى حيث يتزايد الحماس، لا يريد الشخص الإنجليزى التدخل فى خصوصية الآخرين فى المطعم، ويريد الشخص الأمريكى أن يظهر الإخلاص والالتزام؛ فالشىء الذى يدركه الشخص الأمريكى على أنه انفتاح يدركه الشخص الإنجليزى على أنه عدم احترام لحقوق ومشاعر الآخرين، والشىء الذى يدركه الشخص الإنجليزى على كونه تحفظًا يدركه الشخص الأمريكى على أنه جبن.

يتشابه اليابانيون إلى حد كبير مع الإنجليز، يقول الأمريكيون: "إن العجلة التى تحدث صريرًا هى التى تحتاج إلى شحم"، ويقول اليابانيون: "الطائر الذى لا يصيح لا يحتاج إلى صيَّاد".

يعد الأمريكيون أشخاصًا اجتماعيين، فبالنسبة لهم يعد الصمت شيئًا يتم تجنبه. ويخبرنا الدكتور "إدوارد تى. هول" - وهو أستاذ فى علم الأنثربيولوجى فى معهد إلينوى للتكنولوجيا - عن إحدى العائلات الأمريكية التى استضافت طالبًا

غريبًا عنها، وأصبحت العائلة قلقة من ضيفها فى مرحلة ما، وقررت أن تقدم له "معاملة صامتة"، وصارت المعاملة غير الودية غير ملحوظة؛ ففى ثقافة هذا الطالب، لا يجب أن تنزل غرفة أخرى لتكون وحيدًا. فمن الممكن أن تصبح صامتًا، وسوف يمنحك الناس خصوصيتك بدون اتخاذ موقف مؤذ؛ ولذلك، فالشاب الصغير لم يعرف بأية حال أن مضيفيه الأمريكيين كان ينتابهم القلق تجاهه.[٢]

فقاقيع غير مرئية

تنتقل الثقافات المختلفة فى شكل فقاقيع غير مرئية بأحجام مختلفة، وتشير الفقاعة غير المرئية إلى المسافة التى نبعدها عادة عن الأشخاص الآخرين عندما نتفاعل معهم، وعادة سوف تقف بشكل أقرب من الشخص الحميم لك عن الشخص الغريب عنك.

والأمريكيون من أصل لاتينى لهم الفقاعات غير المرئية الصغيرة، فهم يفضلون أن يكونوا قريبين من بعضهم ويتحدثون بحيوية ونشاط.

ومن ناحية أخرى، ربما يسبب السلوك الودى للربت على الظهر للتشجيع الذى يصير عاديًا بين الأمريكيين من أصل أوروبى وإفريقى - الإحراج للأشخاص من الثقافات الشرقية الذين تعودوا على الرسميات بشكل كبير.

التواصل بالعين

تتم رؤية التواصل بالعين بمنظورات مختلفة فى ثقافات مختلفة؛ حيث يحدق الإنجليز بثبات إلى أعين الأشخاص الذين يتحدثون معهم كعلامة على الاهتمام والمشاركة فى الحوار. بينما تعلم الأمريكيون أنه من غير اللائق أن تحدق إلى الشخص الآخر بالعين، ولكنهم ينظرون إليه من حين لآخر، وينظر اليابانيون إلى أسفل كدليل على الاحترام.

فإذا كنت مشرفًا وامتنعت عن عمل مزاح بطريقة ودية مع بعض العمال ذوى الثقافة الشرقية، فربما يشكون فى أنك تراجع وراءهم، أما فى بعض الثقافات الغربية، فإن الاجتماعيات فى الوظيفة شىء محرم.

والهدف المقصود من كل هذا هو أنه يجب عليك أن تكون واعيًا بالفروق الثقافية عندما تتعامل مع أشخاص ذوى خلفيات ثقافية مختلفة فى مكان العمل والسوق.

الجوانب الثقافية

إذا كان يوجد هناك عدد من الثقافات المختلفة فى مكان عملك، فربما تكون مفيدة لإعداد الجوانب الثقافية لكل موظف من الثقافات التى تمثل أقلية فى مكان العمل. اجعل هذا الملف جزءًا من سجلات شئون الموظفين، فربما يشتمل هذا الملف على معلومات عن اللغة، والديانة، وعادات تناول الطعام، أو بعض القيود، والنظام السياسى فى موطنه، والأعياد الوطنية أو الدينية، والعادات التى ربما تؤثر على سلوكيات العمل.

من الممكن أن يكون نفس هذا النوع من الملف ضروريًا للمديرين التنفيذيين والبائعين الذين يجب أن يتعاملوا مع نظرائهم فى ثقافات أخرى.

وأحد الأسباب التى تجعل اليابانيين يحققون نجاحًا أكبر فى الأسواق الأمريكية عن الذى يحققه الأمريكيون فى الأسواق اليابانية هو أن اليابانيين درسوا ثقافة الأمريكيين، فهم يعرفون لغتهم وسلوكهم.

ومع ذلك، لم يتعلم الأمريكيون التواصل بصورة فعَّالة مع اليابانيين؛ لأننا نتوقع أن سلوكنا العادل والديمقراطى سيكون مناسبًا فى الثقافات الأخرى، فعندما يجلس اثنان من المديرين الأمريكيين للتفاوض مع وجود فريق إدارتيهما المحترم بجوارهما، يحاول كل شخص أن يشعر بالراحة مع الشخص الآخر، من الممكن أن يخاطب مجموعة المساعدين المدير التنفيذى باسمه الأول، وربما يتناقشون معه بطريقة لطيفة وودودة، أما بالنسبة لكثير من الثقافات الأخرى - بما فيها اليابانية - فللدرجة الوظيفية امتيازاتها، ويوجد بينهم احترام ومراعاة الأشخاص الأقل فى الدرجة الوظيفية.

البيع عبر الثقافات

سوف تختلف طرق البيع من ثقافة لأخرى، فيفضل الأمريكيون أن يتبادلوا المزاح، وبعد ذلك يذهبون إلى عملهم. وبالنسبة لليابانيين، يعد المزاح هو أساس إنجاز العمل، ومن الممكن أن تمتد الصفقة التى ربما ينهيها الشخص الأمريكى فى خلال خمس وعشرين دقيقة إلى ساعات بالنسبة للشخص اليابانى، فبالنسبة لهم ربما يكون الليل فى المدينة جزءًا من هذه العملية.

وبكل تأكيد - بالنسبة للأمريكيين - فإن ممارسة أداء عملهم على ملعب الجولف ليس أمرًا غريبًا بالنسبة إليهم، وفى الوقت نفسه، بينما يحاول الشخص الأمريكى تقديم أداء فعَّال ومؤثر، يرغب الشخص اليابانى فى خسارة المباراة بدلًا من إذلال الشخص الآخر.

لا يمكنك أن تتعلم فى فصل واحد من كتاب واحد كل شىء تحتاج إلى معرفته بشأن كل ثقافة ستقابلك فى مكان العمل الأمريكى أو مكان العمل العالمى، فأنا لا أحاول أن أجعل هذا الفصل هو المرجع الوحيد لهذا الموضوع، فهو مجرد تذكرة سريعة والتى يمكن أن تحتاج فيها القوى العاملة المختلفة وسوق العمل العالمى إلى التوقعات الشاملة والرغبة فى معرفة وفهم أشخاص من ثقافات أخرى.

يجب على كل منا أن يصبح واعيًا بأن الأسلوب الأمريكى فى عملية التواصل ليس هو الأسلوب الوحيد، وأنه من الممكن بالنسبة للأشخاص ذوى النوايا الحسنة أن يتم فهمهم بطرق عدوانية ومزعجة، وذلك عندما يتواصلون مع أشخاص من لغات وثقافات أخرى.

اختلاط الثقافات

عندما تتعامل مع أشخاص من ثقافات أخرى، ابذل مجهودًا عظيمًا لتتعلم الكثير والكثير عن الثقافة، استمع إلى الأشخاص الذين تتواصل معهم، وابحث عن الأساليب للحصول على تغذية راجعة، وتذكَّر أن أساليب الثقافات الأخرى ربما

تبدو غريبة بالنسبة لك، ولكنها عادية بالنسبة للأشخاص الذين يمارسونها، وأن الأساليب المألوفة بالنسبة لك ربما تكون غريبة ومحيرة بالنسبة للآخرين.

يجب أن نفهم ونقر بالحقيقة بأن كل الثقافات - بما فيها ثقافتنا، لها سماتها الخاصة بها التى تميزها - وفى الوقت نفسه فإن جميع البشر فى جميع الثقافات متشابهون بصفة أساسية، وهذا هو السبب الذى يجعلنى أعقد ندوات فى "أوكلاند"، "ونيوزيلندا"، "وفرانكفورت"، "وألمانيا"، "وكندا"، "وماليزيا" - كل هذه البلاد فى شهر واحد، ومازلت أحصل على إجابات مطمئنة من كل الناس؛ فالبشر هم البشر، تفوق تشابهاتهم اختلافاتهم.

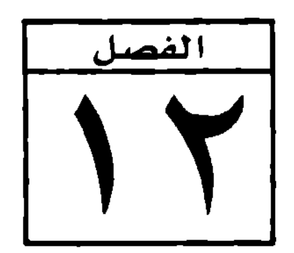
وعلى الرغم من ذلك - لتحقيق التميز - يجب أن نبذل مجهودًا مضنيًا لفهم تنوع الثقافات التى سيتحتم علينا أن نقابلها.

ودائمًا ما يتميز الشعب الأمريكى باختلاط الثقافات، ولاستمرار قصة النجاح التى تمتد لأكثر من قرنين، يجب علينا البحث عن الصفات التى تجمعنا، فنحن بالفعل شعب يتكون من "الأنجلو -أمريكان"، و"الإيطاليين الأمريكيين"، و"الأمريكيين الألمان"، و"الأمريكيين الأفارقة" و"الأمريكيين الآسيويين"، و"الأمريكيين العرب"، والكثير من المجموعات المتواصلة الأخرى، ولكننا نحقق النجاح دائمًا كأشخاص؛ وذلك عن طريق تجميع كل تلك المصطلحات المركبة فى كلمة من ضميرين ، هما: *نحن، وضمير الجمع للمتحدث*.

فلن نستطيع تحقيق النجاح كشركة أو كمجتمع إذا اعتبرنا الأشخاص الذين ينظرون ويتحدثون مثلنا على أنهم "نحن" والأشخاص الذين ينظرون ويتحدثون بطريقة مختلفة على أنهم "هم"، وبالتالى، لن يكون هذا الشعب متجانسًا، وإذا كان الأمر كذلك، فربما تكون أمريكا اليوم مجرد إنجلترا الأكبر والأقوى، ولكننا لسنا إنجلترا، فنحن الولايات المتحدة التى تعتبر مزيجًا رائعًا من المعادن من جميع أنحاء العالم، التى تشكّلت على سندان الصعوبة والتحدى، واتخذت شكل يد الحرية، فبإمكاننا أن نجعل هذا المزيج أكثر قوة؛ وذلك عن طريق تعلم التواصل مع مواطنينا - فى كل اختلافاتهم - بطريقة فعَّالة ومحترمة.

ولحسن الحظ، فقد قدم لنا القرن العشرون مجموعة أدوات سريعة من التكنولوجيا؛ لتسهيل مجهودات التواصل بيننا، فسوف تمكننا هذه التكنولوجيا من

التواصل بطريق مبتكرة والتى من شأنها أن تدهش الأشخاص الذين شاهدوا القرن التاسع عشر يمهد الطريق إلى القرن العشرين، وفى تلك الأثناء، يعد "التلغراف"، و"الهاتف"، و"الراديو" - هى آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا التواصل، وفى الفصل القادم، سوف نلقى نظرة سريعة على آخر المستجدات فى تكنولوجيا التواصل وكيفية تأثيرها على الأعمال والشركات فى المستقبل.



قوة التواصل عن بعد

بالإضافة إلى ما تم تقديمه إلينا من مجموعة متنوعة من تحديات التواصل، فقد قدم لنا أيضًا القرن الواحد والعشرون مجموعة متنوعة من أدوات التواصل، فقد وضعت هذه الأدوات العالم أجمع داخل نطاق مجموعة من رسائلنا؛ فقد استخدمنا مهاراتنا فى التغلب على الفروق الثقافية بطريقة أكثر نفعًا عن طريق التطورات التكنولوجية التى جعلت من السهل التغلب على المسافات الجغرافية.

فقد بدأنا القرن العشرين باختراع "الهاتف"، و"التلغراف"، وتبعهما سريعًا "الراديو"، ونبدأ القرن الواحد والعشرين بضروب شتى من أدوات التواصل.

انظر إلى التطور الذى طرأ على هاتفك الأسود الصغير.

لم تحقق "الهواتف الخلوية"، و"البريد الصوتى"، و"الاتصال الآلى" ما نتمناه، فقد وعد القرن الواحد والعشرون بإضافة خاصية الفيديو والبيانات المزودة بالكمبيوتر إلى الهاتف الصوتى العادى، وجعله هاتفًا متطورًا أى يحتوى على خواص عديدة وكذلك "التليفزيون"، و"الكمبيوتر"، والكثير من الأشياء الأخرى.

إن اتحاد "الكمبيوتر" والهاتف" يطلق عليه اسم تكامل الإرسال التليفونى والحاسوب.

وسوف يستغل الاختراع الجديد البيانات الرقمية، وهى البيانات التى تنقل بلغة الكمبيوتر، والتى من الممكن أن يتم تسلمها عن طريق مجموعة متنوعة من

الأدوات، فمع هذه الأداة المتميزة، من الممكن أن يستقبل جهاز التليفزيون ويعرض نصوص الكمبيوتر، ومن الممكن أن يستقبل الراديو مكالمات هاتفية.

الاستعداد للتكنولوجيا الجديدة

تعد هذه التطورات إما موجودة الآن أو أنها على وشك الظهور، ولم يكن الوقت مبكرًا جدًا بالنسبة لمديرى الشركات لبدء الاستعداد لتلك التطورات التى أوشكت على الظهور، قدَّم أحد المسئولين عن عمليات الهاتف فى شركة GTE بـ "دالاس" هذه المقترحات:

- انظر إلى الطريقة المزود بها مكتبك بأسلاك كهربائية أو تليفونية، وسوف يحتاج الجيل القادم من أدوات الاتصالات عن بعد إلى الطاقة المعززة للألياف البصرية أو وسائل التكنولوجيا الأخرى واسعة النطاق، افحص مع شركة الهواتف التى تتعامل معها المقترحات بشأن الاستعداد لهذه التطورات.
- قم بعمل بيان تفصيلى لأدوات الاتصالات عن بعد الخاصة بك، اكتشف الإمكانات المتاحة للأداة الموجودة التى ربما لا تكون على وعى بها، حدد بأى الطرق ربما يكون باستطاعتك الاستفادة من الخدمات التى تتطلب طاقة موسعة بدرجة كبيرة. من الممكن أن يكون الهاتف الذى به خاصية الفيديو هو خطوتك القادمة فى عالم الاتصالات عن بعد.
- أعد التفكير بشأن الطريقة التى تتواصل بها، يمكنك إجراء مكالمة هاتفية بإحدى رجليك على المكتب، أو بارتداء البنطال القصير، أو بينما لا تزال مبتلًا من الدش، فلن يكون الهاتف الذى يحتوى على خاصية الفيديو بالشىء السهل. تعد كل من ملابسك، وبيئتك، ووضعك، وإيماءاتك، وتعبيرات وجهك - جزءًا من رسالتك، فإذا كنت تستخدم الهاتف الذى يحتوى على خاصية فيديو لإجراء صفقات البيع، فسوف تحتاج إلى تزويد

مندوبى المبيعات لديك بالتعليم الإضافى لتمكينهم من الاستفادة القصوى من هذه الوسيلة الجديدة.

- ابحث عن الطرق التى تستطيع من خلالها تطوير منتجات وخدمات جديدة لاستغلال هذه التكنولوجيا. هل تمتلك قاعدة البيانات التى ربما يدفع لك الآخرون لاستخدامها؟ هل قدمت خدمة جديدة؟ فالفرص غير محدودة.[1]

هل الهاتف شىء ضرورى أم مزعج؟

فى هذه الأثناء، وعن طريق الرجوع إلى بداية التسعينيات، يعد الهاتف فى شكله الحالى واحدًا من الأشياء الأقوى والأكثر إزعاجًا بالنسبة لرجال الأعمال.

فقد تعلم مندوبو المبيعات أن الهاتف من الممكن أن يحفظ فى إطار العجلة أو جلد الحذاء، وعن طريق استخدام دليل المدينة الذى يحتوى على أرقام الهواتف وعناوين الشوارع؛ فمن الممكن أن يكتشفوا ويصلوا إلى الأشخاص الذين يريدون أن يصلوا إليهم، فإذا كان الزمن الذى تستغرقه مدة كل مكالمة هو ثلاث دقائق، فسوف يصلون إلى عشرين مكالمة فى الساعة، وهو الأمر الذى قد يكون صعبًا عليهم لو كانوا يتواصلون عن طريق السيارة أو عن طريق مركبة ذات جواد واحد أو عن طريق الطائرة.

وقد اكتشف المديرون أن المكالمة الهاتفية التى يشارك فيها أكثر من شخصين - حتى بدون خاصية الفيديو - تقلل فى أغلب الأحيان من الحاجة إلى الاجتماعات التى تتطلب من الأشخاص الذين يكونون من أماكن بعيدة الاجتماع فى مكان واحد.

لا يمكنك إرسال ابتسامة بالفاكس

يظل الهاتف الصوتى وسيلة الاتصال المفضلة لرجال الأعمال فى حين أننا ننتظر التحسينات التكنولوجية التى تمكّننا من الظهور بشكل أفضل أمام عدسات الهاتف الذى يحتوى على خاصية الفيديو، وهى وسيلة قوية ومفيدة.

لقد وسَّعت أجهزة الفاكس، والمودم من اختياراتنا لنقل المعلومات، ولكن مازالت هذه الأجهزة لا تقلل من الحاجة إلى السرعة والارتباط بالتواصل الصوتى، ولا تقلل من المكالمات الهاتفية، سواء بصور أو بدونها، على اعتبار أنها وسيلة مفضلة للتواصل عبر المسافات، وجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم نسخ محادثات الهاتف أو طبعها فى معالج الكلمات، وليس باستطاعتك إرسال ابتسامة، على الرغم من أنك تستطيع أن ترسل واحدة عبر الهاتف من خلال خاصية الصوت.

وفى حقيقة الأمر، ففى أغلب الأحيان تقلل المكالمات الهاتفية من الحاجة إلى الكتابة، وعادة باستطاعتك أن توفِّر الوقت لنفسك عن طريق استخدام الهاتف بدلًا من الدكتافون، وبالتأكيد ستوفر الوقت لسكرتيرك، مما يعنى أن توفِّر المال لشركتك. بعد أن تجرى مكالمتك الهاتفية، قم بتدوين ما ناقشته ونظِّمه للقيام بمراجعته مراجعة سريعة.

وعلى الرغم من كل هذه المميزات، فمن الممكن أن يصبح الهاتف شيئًا مزعجًا ويحتكر وقتك ويعطل صفقاتك ويشتت تركيزك، وهذا يحدث فى حالة واحدة فقط وهى أن تفتح المجال لذلك.

والآن لنلق نظرة على بعض الطرق التى تجعل هاتفك حليفك بدلًا من خصمك.

عدم وجود بديل للصوت الحى والمباشر

فى البداية، تذكَّر أنه بالنسبة للتأثير الجيد والإيجابى عن طريق الهاتف، لا شىء يتفوق على نبرة الصوت المباشر والحى الذى يخرج من عقل واع ومدرك.

من الممكن أن يتم تشغيل أجهزة تسجيل المكالمات الواردة فى عطلات الأسبوع والإجازات وبعد ساعات الدوام، وفى الوقت نفسه فهى لا توفر الدفء والمرونة لمستقبل الهاتف الجيد. لا يوجد شىء أكثر إحباطًا من أن تطلب رقم الشركة وتجد صوتًا مركبًا من شأنه تعطيل القائمة المعدة من الأشخاص أو الأقسام الذين يمكنك الوصول إليهم إذا لمست الرقم ١ *الآن*، وماذا إذا كانت الإجابة *ليست الأشياء السابقة فحسب*؟ يضيع الشخص المتصل الكثير من الوقت للاستماع إلى

القائمة كاملة ويجب عليه أن يضغط على الزر المخصص للوصول إلى الشخص المباشر الذى يستطيع إرسال المكالمة إلى الشخص المطلوب، ويستاء الناس من هذه الطريقة عندما يطلبون مسافة طويلة ويجدون أنفسهم تحت رحمة جهاز تسجيل المكالمات الواردة.

وعندما يتحد أيضًا الهاتف الذى به خاصية الفيديو مع الكمبيوتر وتكنولوجيا الهواتف، فإنها تعد صفقة جيدة سيرحب الأشخاص المتصلون بك بالصوت والوجه الحى للترحاب بهم فى عالمكم المشترك.

عرض المكالمات على شاشة الهاتف

هذا لا يعنى أن تكون رهن إشارة مكالمات هاتفك فى كل ساعة من اليوم، فمن الممكن أن يسجل سكرتيرك أو مدير مكتبك مكالماتك، ويوصلك مباشرة بالشخص الذى تحتاج إلى التحدث إليه ويعلق المكالمات الأخرى لك للرد عليها فى وقت مناسب. (يحدث هذا بدون أن يكون المطلوب من السكرتير أو موظف الاستقبال نطقها بطريقة ودودة ومتناسبة مع مؤسستك). قم بتحديد وقت معين من اليوم للرد على المكالمات الهاتفية، وخلال هذا الوقت رد على جميع المكالمات الهاتفية الواردة، ربما يجب عليك عمل تعديلات للأشخاص المتصلين الذين يختلف التوقيت الزمنى فى منطقتهم وعمل استثناءات للمتصلين الذين يعيشون فى أجزاء مختلفة من العالم، وجدير بالذكر أن السكرتير أو موظف الاستقبال الجيد يقوم بعمل هذه الترتيبات لك.

التحكُم فى الوقت

عندما تستمر المكالمات الهاتفية، يجب عليك أن تتحكم فى الوقت، فإذا كنت تقوم بطلب الكثير من الأرقام فى فترات قصيرة، من الممكن أن يوفر لك برنامج الاتصال الآلى وقتك ومالك؛ فبإمكانك الضغط على زر وحيد للاتصال بالرقم دون

النظر إليه، وإذا كنت تستخدم الكمبيوتر المكتبى، فسوف تجد العديد من البرامج الخاصة بالحاسب التى تسمح بعمل استرجاع سريع وسهل للأرقام المطلوبة.

حدد الشىء الذى ترغب فى إنجازه خلال المكالمة وقم بوضع قائمة بالنقاط المهمة التى تريد تناولها، وعندما تتحدث مع الشخص الذى تطلبه، ادخل بسرعة فى صلب الموضوع، وتناول النقاط التى حددتها بسرعة وانته من مكالمتك بأسرع وقت ممكن دون أن تبدو فظًا.

استخدام لغة الجسد عبر الهاتف

عندما تتواصل مع شخص ما عن طريق الهاتف الذى تنعدم فيه الرؤية، تذكر أن صوتك يجب أن يرسل المعانى التى من الممكن أن ترسلها عن طريق العديد من الإشارات المرئية فى المحادثات التى تجرى وجهًا لوجه؛ ولذلك، استخدم خواص الصوت التى تم تناولها فى الفصل السادس وهى؛ قوة الصوت، وطبقته، وسرعته، ونغمته، ونبرته.

وإليك اقتراحًا مفيدًا: عندما تتحدث عن طريق الهاتف، تصرف وكأنك تتحدث وجهًا لوجه، وقف وكأنك تواجه الشخص المتصل بك عبر الغرفة، وابتسم مثلما تكون فى حضور الشخص الآخر، قم بعمل نفس لغة الجسد التى ربما تقوم بها فى الحوار المباشر؛ فعندما تقوم بذلك، سوف يوصِّل صوتك الفروق غير الشفهية بطريقة تلقائية.

يصبح صوتك أكثر قوة عندما تتحدث من وضع الوقوف، وتشعر براحة أكبر وتوتر أقل عندما لا تستخدم رقبتك وكتفك فى رفع سمَّاعة الهاتف؛ لأن هذا يزيد من الابتسامات، والعبوس، ويتم نقله من خلال إشارات غير شفهية رقيقة.

ابدأ حوارك برفع درجة صوتك؛ لأن هذا يدخل نوعًا من الدفء والبهجة فى بداية الحوار.

قدِّم نفسك فورًا؛ فهذا يطبق عمليًا سواء أكنت أنت الشخص المتصل أم متلقى المكالمة، فإذا كنت تتصل بشخص تعرفه، لا تفترض أنه سيعرف صوتك، ربما يبدو صوتك مختلفًا فى الهاتف عن الطريقة التى تنطق بها شخصيًا.

قدّم نفسك بشكل تام

قدّم نفسك بشكل كامل، وانطق اسمك ببطء وبوضوح، فلا تقل: "أهلًا يا "جورج"، أنا "جولى"". ففى الوقت الذى تقول فيه رسالتك، فسوف يسبح عقل "جورج" من خلال ذاكرته محاولًا تذكر كل الأسماء التى يعرفها باسم "جولى"، ويحدد أى شخص أنت منهم.

على افتراض أنك و "جورج" لكما نفس الاسم الأول، قل: "أهلا يا "جورج"، أنا "جولى جلادستون"، التى تعمل فى شركة "كوزميك إنتربرايزيس"، فإذا لم يتذكرك "جورج" فى الحال، فهو على الأقل سيعرف الشركة التى ذكرتها.

وتكلم مباشرة بملء فمك، مستخدمًا درجة صوتك الطبيعية التى تستخدمها عندما تتحدث إلى شخص يجلس فى الجهة المقابلة لك من المقعد، فهذا يعطيك الحرية لتنوع درجة صوتك لتناسب الرسالة التى تحاول توصيلها.

استخدم اسم الشخص الآخر كثيرًا، فهذا يعطى لمسة شخصية، والتى تعوض فقدان التواصل بالعين.

حدد الأشياء التى تريد إنجازها

وأنت تتحدث، ضع فى اعتبارك السبب الذى جعلك ترفع سماعة الهاتف:

- أنت تريد من الشخص الذى تتحدث إليه أن يسمعك ويفهم ما تقصده بالضبط.
- أنت تريد من شريكك فى الحوار أن يوافقك، أو على الأقل ينتبه إليك بآذان صاغية.
- أنت تريد أن تنجز شيئًا ما، وتريد من الشخص الآخر أن يفهم ما تريد عمله، والسبب فى أنه يجب تنفيذه، والوقت الذى يجب أن يتم فيه تنفيذه، وتريد من الشخص المستمع إليك أن يعمل وفق ما تقوله.
- أنت تريد فهم الشخص الذى يشترك معك فى الحوار عبر الهاتف.

فكر فى هذه الأشياء فى كل وقت تتحدث فيه عبر الهاتف؛ لأنها ستساعدك فى تنظيم مكالماتك وجعلها فعَّالة ومؤثرة.

إنهاء الحوار

إذا كنت أنت متلقى المكالمة، استخدم الأسئلة لتحدد بسرعة الغرض من المكالمة والشىء الذى يتوقعه منك الشخص المتصل. وعندما تفى المكالمة بالغرض التى أُجْرِيَت من أجله، أَنْهِ المكالمة بسرعة وبطريقة لطيفة، لخص ما قمت بمناقشته والنتائج التى توصلت إليها، راجع الأشياء التى وافق كل طرف على تنفيذها، أَنْهِ المكالمة بقولك تعليقًا بطريقة ودودة مثل: "إنَّه لشىء لطيف التحدث إليك"، واجعل الشخص الآخر ينهى المكالمة أولًا.

لا تجعل الهاتف يسبب لك أى إزعاج

عندما تضع سماعة الهاتف، تأكد من أنك أنهيت المكالمة بالفعل، إن وضع سماعة الهاتف مفتوحة على مكتبك يمثل إزعاجًا لمكتبك كاملًا، ولا تفترض - بينما تتحدث عبر الهاتف - أن وضع يديك على فمك سوف يحول دون وصول صوتك إلى الطرف الآخر الذى تتحدث إليه، ولكن افترض دائمًا أن الشخص الآخر يمكنه سماع كل شىء تقوله.

وتعنى التكنولوجيا أيضًا أن الأسرار يمكن نقلها من خلال العيوب الموجودة فى الأجهزة الإلكترونية؛ فلدى الكثير من المديرين مبررات قليلة جدًّا للخوف من تنصُّت الأجهزة الإلكترونية، وفى الوقت نفسه يجب أن يتم أخذ الاحتياطات المعقولة لتحول عمليات التواصل الفعَّالة دون أن تتصيدها الأعين والأذن، وتأكَّد من أن رسائل الفاكس الواردة والمرسلة لم تكن عرضة للأعين غير المشروعة، وتذكر أن الهواتف الخلوية تعتمد على البث اللاسلكى، الذى من الممكن أن يعترضه أى شخص لديه جهاز استقبال لاسلكى مضبوط على التردد الصحيح، كما يعتبر متسللو الحاسب هذا الأمر تحديا لاختراق شبكات الحاسب فى الشركات وتدمير

البيانات السرية، وجدير بالذكر أن المديرين الجدد لا يريدون أن يكونوا مجنونين بالشكوك والظنون، ولكن من الحكمة دائمًا أن يكون لديك شخص من المجموعة لديه معرفة بالتطورات الجديدة للتكنولوجيا الحديثة، وينصحك باستخدامها بأفضل الطرق بطريقة فعَّالة وتجنب مخاطرها.

تعد الثورة فى وسائل الاتصالات عن بعد سريعة جدًّا وشاملة بدرجة تجعلك تشعر بالانبهار والذهول، وتتمثل التطورات التكنولوجية ببساطة فى أنها عبارة عن وسائل لنقل الصوت والصورة عبر المسافات، تعلَّم وتدرب على المهارات الشفهية وغير الشفهية التى تخدمك بصورة جيدة فى التفاعل مع الناس وجهًا لوجه؛ حيث تقدم هذه التطورات الأساس لتعلم المهارات التى ستحتاج إليها فى عالم التكنولوجيا الفائقة فى المستقبل.

وجدير بالذكر أنه ليست كل وسائل الاتصال فى القرن الواحد والعشرين ستحتاج إلى تكنولوجيا الفضاء لنقل رسائل عبر المحيطات والقارات.

فلا يزال الكثير من العمل فى عالم المال والأعمال يتم تنفيذه عن طريق أشخاص يجلسون فى نفس الحجرة – وفى أغلب الأحيان حول نفس المنضدة – يتشاركون المعلومات والأفكار؛ فالقدرة على إجراء اجتماعات فعَّالة يعد سمة القيادة القوية، وهى إحدى الأفكار التى سيتم تناولها فى الفصل القادم.



الاستفادة من الاجتماعات

فى القرن الواحد والعشرين، يكون التركيز فى مكان العمل على العمل الجماعى بدلًا من المجهودات الفردية، وهذا يعنى أنه يجب أن يتم اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق العمل الجماعى؛ ولذلك يجب أن يتميز المدير الفعَّال بالمهارة والبراعة فى عقد الاجتماعات.

من الممكن أن تكون الاجتماعات شعلة نشاط للإبداع ومصدرًا للطاقة، أو من الممكن أن تكون عشوائية أو مضيعة للوقت. فمما لا شك فيه، تعتمد جميع الاجتماعات على الطريقة التى تديرها بها.

هل هذا الاجتماع ضرورى؟

تتكون الخطوة الأولى عند التخطيط لأى اجتماع من مجموعة من الأسئلة، وأهم هذه الأسئلة هو: "هل هذا الاجتماع ضرورى بالفعل؟".

ففى أغلب الأحيان، من الممكن أن يحقق المدير الإجماع فى الآراء والعمل الجماعى ببساطة، وذلك عن طريق تناول فنجان من القهوة والسعى من محطة عمل إلى أخرى، فإذا كنت تستطيع أداء الوظيفة بتلك الطريقة، فلماذا تقاطع عمل كل شخص بالدعوة لعقد اجتماع رسمى؟

وفى بعض الأحيان، يكون جدول الأعمال محددًا فى فترات زمنية منتظمة، ويجتمع كل الأفراد مع بعضهم بغض النظر عمَّا إذا كان هناك أى شىء يتحدثون

بشأنه أم لا؛ ولذلك، فهذه الاجتماعات عادة تسبب إنتاج بعض الأفراد للقليل من العمل بالإضافة إلى الإحساس بالملل.

الغرض من الاجتماعات

على فرض أن الاجتماع ضرورى؛ فالسؤال التالى الذى تطرحه هو: "ما الغرض الأساسى من الاجتماع؟"، تتمثل الأغراض الأساسية لكثير من الاجتماعات فى واحد من المعايير التالية:

- تجميع المعلومات.
- تقديم المعلومات.
- تعزيز الدوافع.
- تبادل الأفكار وحل المشكلات.

أسئلة أخرى

إليك بعض الأسئلة التى ينبغى أن تطرحها بشأن اجتماعك، وهى كالتالى:

- ما الهدف من الاجتماع؟ ما الشىء الذى تريد إنجازه من خلال هذا الاجتماع؟
- من الذى يجب عليه حضور الاجتماع؟ من الأشخاص الذين ربما يستفيدون من الاجتماع أو الذين يقدمون الكثير للاجتماع؟
- من الذى يجب أن يدير الاجتماع؟ من الشخص المناسب لتوجيه المجموعة نحو الهدف؟ ليس بالضرورة أن يكون الشخص الأعلى منزلة فى المجموعة هو الاختيار الصائب لقيادة المجموعة؛ ففى أغلب الأحيان، يكون من الأفضل بالنسبة للمديرين التنفيذيين الجلوس فى الخلف عندما

يساعدون الفرق العملية والإذعان إلى مدير الفريق الذى لديه معرفة أكبر وخبرة فى الموضوع الذى يكونون بصدد الكشف عنه.

- ما الإجراءات والقواعد التى سيتبعونها؟ فربما تريد التشبث بشدة بالإجراء البرلمانى، أى أن تصوت المجموعة بالقبول أو الرفض على كل اقتراح، ولكن عادة ما يكون من الأسهل الحصول على تعهد والتزام من الفريق عندما يتم التوصُّل إلى القرار بالإجماع.
- ما المكان الذى يجب عقد الاجتماع فيه؟ يجب أن يكون مكان الاجتماع خاليًا من المشتتات بقدر المستطاع؛ حيث يجب أن يكون مريحًا، ولكن ليس مريحًا أكثر مما ينبغى، ويجب أن يكون متاحًا فيه جميع المصادر التى تحتاجها لتقديم عرضك والوصول إلى قرار.
- ما المعلومات التى يجب أن تقدمها إلى المشاركين فى الاجتماع مسبقًا؟ لا تنتظر حتى تعقد الاجتماع لتوزيع مواد القراءة، يجب أن يبدأ الاجتماع بالمناقشة وليس القراءة، فإذا كان المشاركون يحتاجون إلى معلومات معينة لتحقيق الغرض من الاجتماع، قم بتوزيع تلك المعلومات بشكل جيد قبل موعد الاجتماع، فهذا سيمكن جميع المشاركين فى الاجتماع من الاطلاع على المادة وتقديم نقاش بارع فى الاجتماع.
- ما الوسائل السمعية والبصرية التى تحتاجها للاجتماع؟ ومَنْ الشخص الذى يجب عليه تجهيزها وإحضارها؟ يجب أن يتم التخطيط بشكل جيد لتحضير العروض السمعية والبصرية. وتأكد من أن كل المواد فى نصابها الصحيح، وأن الشخص الذى يحضرها هو القائم عليها.
- متى يبدأ الاجتماع وينتهى؟ حدد أوقاتًا معينة لبدء الاجتماع وإنهائه والالتزام بها، تعد البدايات المتأخرة للاجتماع شيئًا مزعجًا للموظفين، كما أن الاجتماعات التى لا تلتزم بالوقت المحدد لها تعطِّل مواعيد جدول الأعمال وتؤدى إلى الإهمال والعصبية، كما تثير الاجتماعات التى تنتهى على نحو مفاجئ بينما لا تزال القرارات معلّقة الشعور بالإحباط وعدم الرضا، حدد جدول أعمال للاجتماع، حيث يشتمل هذا الجدول فقط على البنود التى تحتاج إلى مناقشتها فى هذا الاجتماع، ابدأ فى الموعد المحدد وانته فى الموعد المحدد.

اختيار قائد للاجتماع

يعد اختيار القائد أمرًا مهمًّا، يجب أن يكون القائد قادرًا على إظهار القيادة القوية لوضع الاجتماع فى مساره الصحيح والتأكد من أن كل فرد لديه الفرصة للمشاركة، فعندما يكون الهدف من الاجتماع هو تقديم المعلومات، يجب أن يسيطر القائد على كل صغيرة وكبيرة فيه؛ ففى مثل هذه الاجتماعات، لا يكمن دور المشاركين فى تقديم المعلومات، ولكن استيعاب النتائج أيضًا؛ ولذلك، يصبح دورهم غير فعَّال.

وعندما يكون الهدف من الاجتماع هو تجميع المعلومات أو حل المشكلات أو استغلال الفرص، فأنت فى حاجة إلى مشاركة فعَّالة ونشيطة من المجموعة؛ ففى هذه الحالات، يجب أن يكون القائد هو الشخص القادر على توجيه النقاش وإصدار تعليقات وصياغة للأفكار المتطورة، وجدير بالذكر أن القائد لا يفرض سيطرته على هذا النوع من الاجتماع، ولكنه يصبح شخصًا ميسرًا.

ترتيب مقاعد الاجتماع

سوف يحدد غرض الاجتماع أفضل ترتيب لوضع المقاعد، فإذا كنت تهدف إلى تبادل الأفكار، وتشجيع كل فرد للمشاركة، قم بترتيب المقاعد فى شكل دائرة، وإذا كنت تخطط للاستفادة من المجموعة، قم بترتيب المقاعد فى شكل حدوة الفرس أو على شكل حرف T؛ فهذا يركز الانتباه على الأشخاص فى المقدمة، وإذا كان القائد يهدف إلى التحدث، قم بترتيب المقاعد فى شكل صفوف، كما فى المسرح.

وجدير بالذكر أن المنصة العالية - عن طريق رفعك أعلى عن مستمعيك - سوف تمنحك السيطرة العظيمة كقائد، وفى الوقت نفسه فهى تجعل أيضًا من الصعب الاقتراب منك أو التحدث إليك، ومما لا شك فيه، أن القائد الذى يجلس حول المنضدة مع المشاركين أو يقف فى مستواهم، من المحتمل أن يحقق التواصل الفعَّال بشكل أكبر.

إذا كنت تريد تقديم عرض رسمى من منصة عالية، وبعد ذلك تبدأ التفاعل مع المشاركين، فهناك طريقة لعمل ذلك، وهى أن تقف أمام المنضدة، والأفضل أن تنزل من على المنصة، افترض أنك تتخذ وضعًا غير رسمى، وتدعو إلى النقاش.

المشاركة الجماعية

تعد المشاركة الجماعية طريقة فعَّالة لاتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة، فعندما تستمر على هذه الطريقة، فهناك بعض الإرشادات التى تساعدك فى ذلك، وهى على النحو التالى:

- ***الحفاظ على عدد المجموعة صغيرًا.*** فكلما زاد عدد المجموعة، أصبح من الأصعب الحصول على اتفاق جماعى؛ فعادة ما يكون عدد من ٧ أفراد إلى ١٢ فردًا هو العدد المثالى لاتخاذ القرارات، وتكون مثل هذه المجموعة كبيرة بدرجة تكفى لتوفير الإمداد الجيد من الأفكار، وفى نفس الوقت تكون صغيرة بدرجة تكفى لكل شخص لتقديم معلوماته المهمة.
- ***الاستعداد الجيد.*** إذا كنت القائد، يجب أن تعرف الشىء الذى تريد إنجازه ويجب أن تضع فى اعتبارك أو يكون لديك اطلاع كامل بالأشياء التى تحتاج إلى إنجازها؛ حيث سيتطلع إليك المشاركون للحصول على المعلومات الأساسية، وسوف يبنون قراراتهم على الحقائق التى تقدمها لهم.
- ***وضح الغرض من الاجتماع.*** يجب أن يفهم المشاركون السبب فى حضورهم لهذا المكان، والشىء الذى يتوقعون إنجازه.
- ***وفر جوًا من الراحة.*** يتفاعل الأشخاص مع بعضهم بشكل أفضل عندما يكون الجو السائد فى الاجتماع غير رسمى، ويكون المكان مريحًا ويشعرون بالراحة.

- ***لا تدع المعرفة بكل شىء، عليك الاستماع.*** إذا كنت تعرف بالفعل الردود والإجابات، إذن فما الاستفادة من طلب الاجتماع؟ قم بتشجيع المجموعة ***للمشاركة بأفكارهم بحرية.***
- ***شجع النقاش.*** وضّح أمام المشاركين أنه لا يوجد أسلوب خاطئ أو أسلوب صحيح، وأن المناقشة الجيدة تنتج عن البحث الشامل لكل البدائل.
- ***تخلص من السخرية.*** وضّح أمام المشاركين أن النقد شىء مقبول، ولكن السخرية شىء مرفوض، يجب أن يشعر الأشخاص بالحرية فى تقديم الأفكار الجديدة دون الخوف من الظهور بمظهر سخيف؛ فلا توجد فكرة غريبة جدًا لوضعها فى الاعتبار ولا توجد أيضًا فكرة فوق النقد، ففى حقيقة الأمر، يجب أن يتم التشجيع على إبداء الأفكار غير العادية.
- ***الاستعداد للمتابعة.*** عندما يتم التوصل إلى قرارات، تأكد من أن المهام الخاصة بتنفيذ هذه القرارات قد تم تحديدها وأن الأشخاص يفهمون ويقبلون ما تم إسناده إليهم من مهام.

التقييمات الثابتة والفعّالة

عندما نسمع تقديم فكرة جديدة، يكون لدينا نزعة طبيعية لنسأل: "هل ستعمل؟ هل هى عملية؟"، وعندما نحاول الإجابة عن هذه الأسئلة، فنحن بهذا نقوم بعمل تقييمات *ثابتة*.

يجب أن يتم التوقف عن التقييمات الثابتة أثناء المشاركة الجماعية، ويكون السؤال الصحيح هو: "كيف يمكننا تنفيذ هذه الفكرة؟". تتطلب الإجابة عن ذلك السؤال ردودًا *فعّالة* من شأنها أن تخلق التفكير الإبداعى، يجب أن يكون كل تقييم فعّالا فى حد ذاته كفكرة مبتكرة، وذلك من أجل أن ينتج عن فكرة واحدة العديد من الأفكار الأخرى.

ومثلما يتم فحص هذه الأفكار وتعديلها وتجميعها، تتوصل المجموعة إلى اتفاق جماعى؛ فعندما تصل المجموعة إلى ذلك الاتفاق الجماعى فى الرأى؛ فهذا من شأنه أن ينتج عنه الحلول المبتكرة مع فحص قابلية تنفيذها تمامًا.

طرح المشكلات فى الاجتماعات

من الممكن أن تكون الاجتماعات مفيدة فى بعض الأحيان عندما تطرح المشكلات، ومن الممكن أن تزداد المواقف صعوبة من الظاهر فقط، ويدرك القائد أن هناك شيئًا ما خطأ، ولكنه لا يستطيع أن يحدد السبب فعلًا. فهذا يحدث عندما يحين الوقت للجلوس حول مائدة الاجتماع مع أعضاء المجموعة، ويقول: "أريد أن أسمع ما يدور بذهنكم، ما الشىء الذى لا يسير على ما يرام وما الشىء الذى باستطاعتى أن أفعله تجاهه؟".

فإذا كانت الإجابة مترددة، حاول أن تقوم بعمل مخطط انسيابى، أمسك بقلم رصاص وقل: "من يريد أن يبدأ؟"، سوف تكون الصفحة البيضاء مثل الفراغ الذى يحتاج إلى ملئه، وبينما تقوم بعمل المخطط الانسيابى، اجعل ظهرك للموظفين، حيث سيشعرون بالأمان عندما لا يتواصلون معك بالعين.

اسمح لأعضاء فريقك بالحديث، وأجب عن أية أسئلة مباشرة متى أمكنك ذلك، وفى الوقت نفسه تذكّر وظيفتك الأساسية وهى عمل ملاحظات حتى يمكنك مراجعة التغذية الراجعة. وفى نهاية الجلسة، قم بتلخيص ما سمعته، وقم بعمل أية تعديلات وتوضيحات مهمة، وعد بالاستجابة للتغذية الراجعة؛ ومن ثم احرص على أن تفى بوعدك.

مواقف تستدعى التدخل من جانبك

لا يحقق أى اجتماع النجاح بسهولة بدون تعديل المسار؛ فالقائد غير المستعد للتدخل، ربما يقف عاجزًا فى حين قد يخرج الاجتماع عن سيطرته.

إليك بعض المواقف القليلة التى يجب الانتباه إليها واقتراحات للتعامل معها، وهى على النحو التالى:

- ***تشتت المجموعة.*** تنقسم المجموعة إلى عدد من المجموعات الخاصة.

يحدث هذا فى أغلب الأحيان عندما تطفو الأحداث أو القضايا المثيرة للجدل، ويبدأ المشاركون مناقشتها بين أنفسهم؛ فعندما يحدث هذا، اطلب من الشخص الذى له حق الحديث أن يتوقف حتى يعود النظام مرة أخرى، اطلب من المجموعة التحلى بالنظام، واطلب من الأشخاص المشاركين فى الحوارات الفردية مشاركة أفكارهم بطريقة منظمة مع المجموعة كاملة؛ فإذا كانت المشكلة تستمر، ناد على الأشخاص المتحدثين بأسمائهم، واطلب منهم الانضمام إلى المجموعة. وإذا لم يسفر ذلك عن التوقف عن الكلام، اقترح بهدوء بأن أولئك الأشخاص المعنيين ربما يريدون مواصلة مناقشتهم فى مكان آخر، حتى يستطيع الأشخاص الباقون الانضمام إلى الاجتماع المنعقد.

- ***سيطرة الأشخاص العدوانية.*** فى بعض الأحيان، سيحاول الأشخاص الانبساطيون والعدوانيون السيطرة على الاجتماع.

يمكنك فرض بعض السيطرة على الاجتماع، وذلك عن طريق تحديد أماكن مثل هؤلاء الأشخاص بجوارك وتحذيرهم من خلال الهمس، وتكمن الطريقة الأخرى فى أن تقدم للشخص العدوانى والانبساطى دورًا رسميًا فى الاجتماع يشبع حاجته إلى أن يسمعه الآخرون. فإذا كان الشخص العدوانى لايزال يحاول أن يبدو خارج نطاق السيطرة، قم بفرض قواعد صارمة تتحكم فى الوقت عندما يتحدث كل شخص.

- ***الأشخاص المتسمون بالصمت.*** يشعر بعض الأشخاص بالخجل بشأن التحدث أمام المجموعة.

باستطاعتك أن تجرَّ مثل هؤلاء الأشخاص إلى المناقشة، وذلك عن طريق توجيه أسئلة معينة إليهم، وبعد ذلك، قم بوضع أسئلة متلاحقة لإقناعهم بمناقشتها، وأكد لهم أن آراءهم صحيحة ومقبولة.

- ***الأشخاص غير المدعوين.*** ربما يحضر الأشخاص غير المدعوين وغير المشاركين.

إذا كان الاجتماع مفتوحًا، أو إذا كان الضيوف يرحبون، عبِّر عن شكرك لحضورهم ودعوتهم للمشاركة فى النقاش، وبطريقة أخرى، اطلب منهم بطريقة مهذبة - وسرًا، إذا كان بالإمكان ذلك - مغادرة الاجتماع.

- ***الوصول المتأخر.***

قم بترتيب الحجرة دائمًا حتى تستقبل الأشخاص المتأخرين، واترك مقاعد إضافية بجوار الباب؛ ومن ثم دع الأشخاص المتأخرين يدخلوا ويخرجوا فى مجموعات، فلا يجب عليك مقاطعة الاجتماع لتعبر عن شكرك لحضورهم.

- ***المشتتات.*** فى بعض الأحيان، من الممكن أن يجعل ترتيب الغرفة والمكان من الصعب - بالنسبة للأشخاص - الانتباه إلى ما يدور داخل الاجتماع.

من الممكن أن يتم التقليل من حجم هذه المشتتات من خلال التخطيط المسبق، رتب بصورة مسبقة الغرفة التى تحتوى على جو مريح، يعد الجسم البشرى مكانًا قابلًا للسخونة، وسوف تسخن الغرفة الممتلئة بالأشخاص بسرعة، حاول أن تتجنب الغرف التى تحتوى على مناظر خارجية، وخاصة إذا كان المنظر الخارجى حمام سباحة أو شاطئًا رمليًا أو بعض المناظر التى تجذب العين، تأكَّد من أن الإضاءة كافية؛ لأنه كلما كانت الإضاءة شديدة، كان ذلك أفضل، اختر المقاعد المريحة بدرجة تكفى لأن تنأى بالأشخاص بعيدًا عن الضيق، ولكن لا ينبغى أن تكون مريحة بدرجة تؤدى بهم إلى النوم، تأكَّد من أن كل شخص يراك ويسمعك وأن الجميع موجود بالحجرة.

ما بعد الاجتماع

يسفر الاجتماع عن نتائج مثمرة إذا كانت القرارات التى تم التوصل إليها تؤدى إلى أفعال إيجابية وملموسة، والتى بدورها تؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود، ويتمثل الفشل الأكثر شيوعًا بالنسبة للاجتماعات فى أنه عندما تنتهى الاجتماعات، فلا شىء يحدث.

يمكنك تجنب ضياع الوقت والفرص الضائعة الناتجة عن الاجتماعات التى لم تسفر عن شىء، وذلك إذا اتبعت الاقتراحات التالية:

- تأكد من أن كل المشاركين يفهمون المهام الموكلة إليهم.
- وزع الدقائق التى تعقب الاجتماع قدر المستطاع.
- ساعد جميع المشاركين على القيام بمهامهم الشخصية.
- تحقق من أن كل المواعيد النهائية تم الالتزام بها.
- خطط لاجتماعات متابعة عندما يتطلب الأمر.

فقد سمعت بعض المديرين يشكون من أنهم يقضون معظم أوقاتهم فى حضور الاجتماعات وتقليب الصفحات.

ومن المتعارف عليه أن التواصل من نوع معين أو آخر من شأنه السيطرة على يوم العمل، وفى الوقت نفسه فإن التواصل هو جوهر العمل. فإن حل هذا التحدى لا يتمثل فى التوقف للتواصل بل فى إدارة التواصل.

الجزء الثالث

التركيز على عمليات التواصل الخاصة بك

الفصل

١٤

التركيز على الأشخاص المناسبين

ليس باستطاعتك التواصل مع كل الأشخاص فى العالم، حتى إذا كنت تعتقد أن لديك رسالة يجب على كل شخص أن يسمعها، ويتعلم الشخص البارع فى عملية التواصل توجيه رسائله نحو الجمهور الذى من المتوقع أن تصل إليهم بدون شك.

ولنوضح ماذا نعنى بالجمهور. إننا لا نتحدث بالضرورة عن مجموعة من الأشخاص يجلسون فى قاعة استماع يستمعون إليك، وأنت تلقى خطبتك من على المنصة؛ فهذا نوع واحد فقط من الرسائل ونوع واحد من الجمهور.

أما بالنسبة لأهدافنا، فمن الممكن أن تأخذ رسالتك شكل الكلمات المنطوقة أو الكلمات المكتوبة أو شرائح العرض، ومن الممكن أن يتم تلقيها شخصيًّا، أو على الورق، أو على شريط، أو على قرص كمبيوتر، أو عبر الآلات السمعية والبصرية، أو من خلال الوسائل الإلكترونية.

عليك أن تصل إلى جمهورك

يتمثل جمهورك فى *أى شخص تريد أن تصل إليه برسالة*، سواء أكان عميلًا أو موظفًا أو الحكومة أو المجتمع عمومًا، حدد جمهورك وخطط للوصول إليه.

على سبيل المثال:

- إذا كان لديك خدمات أو منتجات للبيع؛ فإنك لا تميز الجمهور إذا كنت توجه رسالة مبيعاتك إلى الأشخاص الذين لا يهتمون بها أو ليسوا فى حاجة إلى ما تقوم ببيعه، أو الذين يفتقدون إلى الوسيلة لشرائه.
- إذا كانت شركتك تخدم منطقة معينة فى العاصمة، فأنت تضيع وقتك ومالك فى محاولة الوصول إلى الجمهور المحلى، أو الإقليمى، أو على مستوى الدولة كاملة.
- إذا كان عملاؤك ينتمون إلى فئة مهنية معينة، فربما تكون المطبوعات التجارية أو المتخصصة وسيلة أكثر فعالية من المطبوعات الشاملة ذات نسب التوزيع الأعلى.
- إذا كانت وسيلة التواصل التى تستخدمها لا تصل إلى الجمهور الذى تستهدفه، فمهما كانت قوة رسائلك لا يكون لها تأثير. والمثال التقليدى هو لوحة الإعلانات التى تقول: "إذا كنت لا تستطيع القراءة، اتصل بـ١-٨٠٠ للمساعدة"، فليس باستطاعتك الوصول إلى الأشخاص الأميين من خلال الرسائل المكتوبة، كما أنه ليس باستطاعتك التواصل مع الشخص الأعمى من خلال شرائط الفيديو، ولا يمكنك التواصل مع الشخص الأصم من خلال الشرائط السماعية.

عليك أن توجه عملية التواصل الخاصة بك نحو الأشخاص الذين يتأثرون بدرجة كبيرة بها.

وثمة مميزات عديدة لاختيار الجمهور المناسب، ومن هذه المميزات ما يلى:

- ***باستطاعتك أن تركز كل طاقتك ومصادرك على نقطة أساسية واحدة.***

عندما كنت طفلًا صغيرًا، أعطانى أخى نظارة مكبرة صغيرة، فعرفت الغرض الأساسى منها، فعندما أمسكت بها على بعد مسافة معينة من شىء معين، جعلت الشىء يبدو أكبر فى الحجم، وأستطيع أن أرى الشىء بصورة أكثر وضوحًا، ولكننى تعلمت أن لها قوة خارقة، فهى تركز أشعة الشمس على بقعة صغيرة جدًا، وإذا أمسكت بها لفترة طويلة، فمن الممكن أن تحرق المادة التى أركّز عليها.

تسير عملية التواصل على نفس المبدأ، ركّز رسالتك على الجمهور المعين الذى تريده وبإمكانك تركيز وتكثيف طاقتك، وسوف تكون قادرًا على اكتساب الوضوح والفهم الأكثر شمولًا للأشخاص الذين ترغب فى الوصول إليهم، وتعطيهم الكثير عن نفسك، وتبيِّن تحمُّل الطاقة كاملة لكل ما تملك.

- ***يمكنك توضيح الغرض والاتجاه لمجهودات التواصل الخاصة بك.***

ففى القرن الحادى والعشرين، ينقسم الجمهور عامة إلى مئات المجموعات الصغيرة من الجمهور، فكان هناك وقت تتوحد فيه كل أمريكا، وهذا الوقت هو فترة الذروة فى انتباهها إلى الشبكات الثلاث الكبرى للتليفزيون، فنحن جميعًا نشاهد مثل هذه الأفلام الكلاسيكية مثل ***Gunsmoke, All in the family, and The Mary Tyler Moore Show***.

فقد ولت تلك الأيام، فلم يعد لنا خيار للشبكات الثلاث التى قُدّمت إلى الجمهور الكبير وغير المتنوع، وبدلًا من ذلك، فنحن نقدم العديد من العروض للبث التليفزيونى عبر الكابلات والأقمار الصناعية، ونقدّم برمجة الشبكات وبرامج الإنتاج والرقابة بشكل محلى، والعروض المستمرة للأفلام والأخبار المستمرة على مدار اليوم، وكذلك الطقس والأعمال الجارية على مدار اليوم، والعديد من الأنواع الأخرى للبرامج، فإذا لم نجد ما نريده بين تلك العروض، فنحن دائمًا ننزل إلى محلات شرائط الفيديو ونستأجر شريط فيديو عن أى موضوع مهما كان.

ونفس الشىء ينطبق على وسائل الإعلام المقروءة، فلم يعد الشعب يقرأ بانسجام بعض الصحف مثل ***Time, Lif , Saturday Evening Post***. وبدلًا من ذلك، فنحن نذهب إلى كشك الصحف للبحث عن مطبوعات خاصة موجهة نحو اهتماماتنا المتنوعة، فمن الممكن أن يقرأ الشخص المهتم بالسفر ***National Geographic***، ومن الممكن أن يقرأ الشخص المهتم بالنزهات الخلوية ***Field & Stream***، ومن الممكن أن يقرأ المتحمس لرياضة الجولف ***Golf Digest***، ومن الممكن أن يقرأ الشخص المهتم بالطعام ***Food & Wine***، ومن الممكن أن يقرأ الأشخاص المتَّبعون لحمية غذائية معينة ***Weight Watchers***، وتوجد مطبوعات متخصصة موجهة لهواة جمع الطوابع، والعملات، وراكبى القوارب، ومتزلجى

الجليد، وقادة الطائرات الشراعية، ولاعبى الشطرنج، ولاعبى الورق. كما أن هناك مطبوعات تجارية موجهة لكل المهن التى من الممكن أن تتخيلها.

فقد جعل هذا التنوع الطريقة التى تستهدف نوعًا معينًا غالية وغير مؤثرة، وفى الوقت نفسه جعل من السهل بالنسبة لك الوصول إلى هدفك. فبإمكانك الآن تحديد المجموعة التى تستجيب بشكل أكبر إلى رسالتك وتختار وسائل الإعلام التى ستصل إليهم.

لقد طور المعلنون عبر البريد هذه الطريقة بشكل علمى، فهم يعرفون أيًا من قوائم البريد سوف تستقطب العملاء المحتملين للملكية المشتركة لفترة من الوقت، وتلك التى ستجذب الكثيرين للاشتراك فى نظام التأمين الصحى الكامل، وتلك التى ستجذب العملاء المتلهفين للحصول على آخر التطورات فى الوسائل المرئية والسمعية.

إذا قمت بتركيز جهودك على المجموعات الأصغر التى تتميز بوجود نسب مئوية عالية من العملاء المرتقبين، فسوف تحقق نسبة عالية من النجاح بتكلفة أقل عن ذلك النجاح الذى ستحققه عن طريق اللجوء إلى المجموعات الكبيرة التى تتميز بنسب مئوية ضئيلة من العملاء المرتقبين.

- ***ستصبح معروفًا لدى الأشخاص الذين ترغب فى الوصول إليهم.***

قام سماسرة العقارات الناجحون بتطوير إستراتيجية البيع التى من الممكن أن تقدم نموذجًا لأنواع أخرى من التواصل؛ فقد عرفوا قيمة "المقاطعات الزراعية المسجلة"، فهى مثل مقاطعات مجاورة أو قطع أراض مقسَّمة ينظر إليها الوكيل على أنها ممتلكات شخصية محتملة، ويحاول السمسار أن يكون معروفًا لدى الأشخاص فى تلك المنطقة، وذلك حتى عندما يكون أصحاب المنازل على استعداد لبيع ممتلكاتهم، فسوف يكون اسم السمسار هو الشىء الأول الذى يرد إلى ذهنهم، وتقع إمكانية الهاتف والتجوال لعرض السلع على التجار والرسائل الإخبارية الهادفة ضمن مخزون الأدوات بالنسبة للمزارع.

ويدرك السماسرة الناجحون أن المزرعة الصغيرة التى تعمل بشكل مكثف سوف تحقق نتائج أفضل من المزرعة الكبيرة التى تعمل بطريقة أقل كثافة؛ فما

السبب؟ من السهل أن تتعرف على الأشخاص الذين يعيشون فى منطقة صغيرة وفى نفس الوقت تكون معروفًا لديهم.

وتنطبق هذه الخطة أو الإستراتيجية الأساسية على كل أنواع جهود التواصل، حدد الأشخاص الذين تحاول الوصول إليهم، كن على علم بالأشياء التى يفضلونها والأشياء التى يكرهونها، وتأكد من أنهم يعرفونك ويعرفون الأفكار التى تمثلها، وذلك حتى عندما يقومون باتخاذ قرارات تخص موضوعات اهتمامهم، تكون مكانتك مرموقة فى عقولهم وتكون عقولهم مرتبطة بوضوح باسمك أو اسم شركتك.

◆ ***باستطاعتك توفير الشىء الأكثر نفعًا لك وهو الوقت.***

عندما تختار الجمهور المحدد، فيجدر بك أن تصل وتركز فقط على ذلك الجمهور، وتتحكم فى وقتك بدلًا من أن تسمح لوقتك بالتحكم فيك.

ومرة أخرى، يقدم مندوبو المبيعات مثالًا لعدم الجدوى من محاولة الوصول إلى جميع الأشخاص برسالتك؛ فالكثير منهم يعملون لساعات طويلة بسرعات فائقة ويبدو أنه لن يحالفهم النجاح، فهم يتشبثون بكل شخص يقابلهم ويتحدثون معه بشأن إعلانات مبيعاتهم. فإذا كنت تقف بجوارهم فى السوبر ماركت، فإنهم سيحاولون البيع لك، وإذا تقابلوا معك مصادفة فى المحل المجاور، سيحاولون البيع لك، وإذا جلست بجوارهم فى طائرة، بدأوا فى عرض منتجاتهم عليك.

فلماذا لا يحققون النجاح؟

لأنهم لم يقوموا بتحديد أفضل عملائهم المحتملين ويركزوا عليهم، فلم يستهدفوا عملاءهم. وفى الحقيقة، يقوم مندوبو المبيعات الناجحون بتحديد عملائهم المحتملين الذين لديهم أسباب منطقية للقيام بعملية الشراء والمصادر والقوة اللازمة لاتخاذ قرار عملية الشراء؛ حيث يقضون أوقاتهم مع الأشخاص الذين يقدمون لهم الإجابة برغبتهم فى الشراء، والذين من المحتمل بدرجة كبيرة أن يقوموا بها.

من الممكن أن يتم اتباع نفس الطريقة فى مواقف غير عمليات البيع، فإذا كنت مديرًا تنفيذيًا تتطلع إلى أشخاص لضمهم إلى فريق إدارتك، هل تقضى وقتك

تشاهد كل شخص فى مجموعة موظفيك؟ أم هل تقوم بتحديد الأشخاص الذين لديهم إمكانيات إدارية حقيقية وتعمل معهم بانتباه شديد؟

استهدف جمهورك وركز على عملية التواصل ووفر وقتك.

◆ ***بإمكانك التدريب على الشىء الذى تفعله لتتقنه.***

عندما يريد المنتجون حل مشاكل أى إنتاج مسرحى قبل عرضه على مسرح برودواى، فهم يسلكون طريقهم فى ذلك، وهناك، وفى حضور الأعداد المختلفة للجماهير فى المدن المختلفة، يعرفون الشىء الذى يقدره الجمهور، وقبل أن يصلوا إلى برودواى، ربما يكونون تخلوا عن أجزاء موسيقية معينة، وقاموا بتعديل بعض الحوارات والمشاهد الكاملة المعاد كتابتها، وقد تعلم الممثل ما تتلقاه تعبيرات الوجه ولغة الجسد ونبرة الصوت من الاستجابة التامة، فهم يضبطون توقيتهم وذلك حتى يؤدوا الحركات الصحيحة بطريقة تلقائية فى الوقت المناسب.

وكمتحدث محترف، فقد عرفت أنواع القصص التى تلقى استجابة عظيمة من جمهور معين، وأنواع التمارين التى تجعلهم يأتون إلىَّ، والطريقة التى أتواصل بها مع العقبات الأكثر شيوعًا التى تواجهنى، وبالتالى؛ فباستطاعتى التخلص من تلك القصص والتمارين التى أعرف أنها لا تعمل وأقوم بممارسة تلك التى ستعمل حتى أستطيع أداءها بطريقة تلقائية؛ فهذا يجعلنى أركز بشكل كامل على الأشخاص فى الجمهور الذى أستهدفه والطريقة التى يستجيبون بها للشىء الذى أفعله.

يظل هذا المبدأ مناسبًا مع أصناف أخرى من الجماهير؛ فمثلما تصبح متعودًا على المنزل أو الشقة التى تعيش فيها يومًا بعد يوم، تصبح أيضًا معروفًا لدى الأشخاص الذين تقضى معهم وقتك يومًا بعد يوم، ولكن يحدث ذلك فى حالة واحدة فقط، وهى أن تركز على عدد محدود من الجماهير.

◆ ***بإمكانك مضاعفة تأثيرك عن طريق التحدث إلى الجمهور المتشابه.***

حدد فئة العملاء أو الزبائن التى تنجح وتتواصل معها حتى النهاية، ابحث عن الجمهور المتشابه الذى سيستجيب إلى الطرق المتشابهة؛ حيث يسمح لك هذا

بأن تصبح أفضل وأفضل فى الأشياء التى تضمن لك النجاح مع الأشخاص الذين تحاول الوصول إليهم.

وأنا أعتمد على الاقتراحات الخاصة بعودة الارتباطات والمشروعات الإضافية للعملاء، على اعتبار أنها الأساس فى وظيفتى المهنية كمحاضر متخصص، فإذا كان يجب علىَّ قضاء معظم وقتى فى التعرف على عملاء جدد وتنمية طرق جديدة للوصول إلى العملاء الذين لا أعرف عنهم شيئًا، ربما أكون مضيعًا لكثير من طاقاتى الإبداعية.

وفى أنواع أخرى من الأعمال، تكون التكلفة أكبر عند إعادة التعامل مع عملاء تكون معتادًا على احتياجاتهم، بخلاف ما لو كنت تبحث بصفة مستمرة عن عمل جديد بين العملاء الذين لا تعرف احتياجاتهم.

فهذا لا يعنى أنه يجب عليك تطوير خط واحد من الإنتاج والتمسك به دون أى تغيير، فهذا هو الطريق للفشل الذريع فى القرن الحادى والعشرين، فسوف تتغير احتياجات عملائك بصفة مستمرة، ولكى تقوم بخدمتهم على أكمل وجه، فسيجب عليك أن تتغير معهم، وفى الوقت نفسه فمن السهل كثيرًا أن تتكيف مع احتياجات عملائك الذين تعرفهم وتقوم بخدمتهم بالفعل، بخلاف ما لو كنت تتعرف على الاحتياجات المتغيرة للعملاء الجدد، فهذا أشبه بمحاولة اللحاق بالقطار المتحرك، فإذا كنت بالفعل على متن سفينة أو طائرة، فيمثل المنحنى الجارف فقط تغيرًا بسيطًا فى الاتجاه، ولن تشعر بالصدمة أو التوتر الشديد، ولكن إذا كنت تجرى بمحاذاة القطار بخطوات مختلفة، محاولًا اللحاق به وركوبه، ربما يقذف بك المنحنى تحت عجلات القطار ويسبب لك مصيبة.

- ***يمكنك استثمار حياتك فى المكان الذى تلقى فيه درجة انتباه عالية.***

يبذل الكثير من الأشخاص قصارى جهدهم فى الأشياء التى يستمتعون بالقيام بها، فأنا أحب التحدث إلى الجمهور؛ فعندما أتحدث إلى جمهور متقبل لأحد الموضوعات المحببة إلى قلبى، أشعر بقمة السعادة وقمة التأثر، وبالنسبة لى، لم يعد الكلام العام عملًا، إنه متعة وتسلية، إنه لهو ولعب.

ففى أغلب الأحيان يتم تعريف اللهو واللعب بأنه القيام بعمل الشىء الذى تستمتع بعمله، وطبقاً لما يتضمنه هذا التعريف، باستطاعتك أن تسلك طريقك فى الحياة، ولا يزال بإمكانك أن تكون ناجحًا للغاية، وذلك إذا كنت تختار الجمهور الذى تستهدفه بعناية شديدة.

من الممكن أن يكون جمهورك مختلفًا فى طبيعته إلى حد ما عن طبيعتى، فأنا متحدث ومستشار، فربما يكون شخص آخر كاتبًا أو موسيقيًا أو ممثلًا، فنحن نريد أن نربط بين الجماهير والوظائف التى نؤديها، ولكن كل شخص يستهدف جمهورًا معينًا، فإذا كنت سباكًا، يكون جمهورك عبارة عن الزبون الذى يراقب عملك ويعطيك أجرك، وإذا كنت أحد أعضاء فريق فى مكان عمل معين، ربما يكون جمهورك هم العمال المساعدون لك. وإذا كنت مشرفًا، يكون جمهورك هم الأشخاص الذين تشرف عليهم فى العمل. وإذا كنت على رأس فريق الإدارة، ربما يكون عملاؤك هم زملاءك أو مجموعة الموظفين لديك. وإذا كنت مندوبًا للمبيعات، يكون جمهورك هو عملاءك المحتملين. وإذا كنت تعمل فى البريد المباشر، ربما يكون جمهورك هم الأشخاص الموجودين فى قائمة البريد.

البحث عن الجمهور المناسب

يعد التواصل هو القوة النابضة بالحياة لأية وظيفة، ويعتمد استمتاعك بهذه الوظيفة على مدى الرضا الذى تشعر به من عملية التواصل، فإذا لم تشعر بالرضا وتحقيق رغباتك من خلال جهودك المبذولة، فربما تكون تتواصل مع الجمهور غير المناسب لك، فليس هذا الصنف من الجمهور هو ما تبحث عنه، ابحث عن الجمهور الذى يساعدك وقم بخدمته.

كيف تفعل ذلك؟

هناك خمسة أسئلة ستساعدك فى هذا الأمر، وهى على النحو التالى:

(١) ماذا تريد أن تفعل؟

يكمن أحد الأسباب الشائعة وراء فشل جهود التواصل فى أن الأشخاص الذين يبدءون بها لا يعرفون الشىء الذى يريدون إنجازه، فربما تكون لديهم فكرة عامة عن الشىء الذى يريدونه، ولكن أهدافهم تكون غامضة لدرجة تجعل من الصعب على أى شخص أن يفهمها؛ ولذلك، فليس لهم جمهور معين.

كن محددًا، ما الشىء الذى تريد إنجازه؟ إحدى الطرق التى تمكنك من تركيز أفكارك على هذا السؤال هى أن تكتب جملة واحدة موجزة تصف الشىء الذى تريد تنفيذه بدقة شديدة، وسوف يأخذك هذا إلى السؤال التالى:

(٢) من الذى يساعدك فى تنفيذه؟

يتمثل أفضل جمهور - بالنسبة لعملية التواصل - فى الجمهور الذى يقدم لك المساعدة الكاملة فى تنفيذ الشىء الذى تريد القيام به، فإذا قمت بشراء سماعات ستريو تنقل الصوت من سماعة واحدة فقط، فلن تستطيع إصلاحها عن طريق إخبار قصة القلق التى تشعر بها إلى أحد جيرانك، ولكنك ستتمكن من إصلاحها عن طريق شرح المشكلة إلى الشخص الذى قام ببيع هذه السماعات إليك.

إذا كنت تريد أن تفتح قسم اختراع جديدًا فى شركتك، فلا تدل بفكرتك إلى الأشخاص الذين يجلسون فى مطعم الشركة، ولكن قم بطرحها على المدير التنفيذى الذى لديه الحق فى اتخاذ القرار، أو اطرحها على الشخص الذى يشغل منصبًا يؤثر على الأشخاص فى الإدارة.

وإذا كنت تريد الحصول على أعلى مستويات الأداء من فريق المبيعات الخاص بك، علِّم أفراد الفريق استهداف عملائهم المناسبين. كان يبدو على بعض مندوبى المبيعات الذين يبذلون أقصى ما فى وسعهم - والذين قابلتهم فى ندواتى - الفشل الذريع؛ وذلك لأنهم لم يتعلموا استهداف عملائهم المناسبين، فهم يتميزون باللباقة وحسن المظهر والمعرفة الجيدة بالمنتجات التى يبيعونها، ولكنهم لا يجذبون عملاءهم المحتملين بصورة جيدة؛ لأنهم يضيعون معظم أوقاتهم فى التحدث إلى الأشخاص الذين لا يريدون شراء ما يعرضونه، وعندما تعلَّموا طريقة تحديد

الشخص الأفضل لاتخاذ القرارات التى يريدون اتخاذها، أصبحوا قادرين على بيع المزيد فى وقت قصير وبمجهود أقل وفى أغلب الأحيان بأرباح أعلى.

لا تبحث عن الشخص الذى سيستمع إليك بطريقة ودية، ولكن ابحث عن الشخص الذى يقدّم لك النتائج التى ترجوها.

(٣) مَن الشخص الذى يريد مساعدتك فى تنفيذها؟

يفعل الناس أشياء لأسباب تتعلق *بهم* وليس بك، فإذا كنت تريد أن يساعدك الناس على إنجاز ما تريد إنجازه، ابحث عن الشخص الذى لديه أقوى الأسباب لمساعدتك.

وجدير بالذكر أنه يكون لدى مندوب المبيعات الذى قام ببيع السماعات التالفة - داع أقوى لتقديم المساعدة لك من مدير المخازن، فما السبب فى ذلك؟ يكمن السبب فى أن مندوب المبيعات من المحتمل أن يخسر إذا قمت برد السلعة مقابل الحصول على الأموال أو إذا أخذت السلعة المعادة من مكان آخر.

تتضح الحيوية والنشاط على إحدى شركات الإعلان عبر البريد المباشر التى أتعامل معها وذلك عن طريق اتباعها لنصيحتى واستهدافها للجمهور الذى لديه سبب فى شراء منتجاتها.

وقد فحصت خط الإنتاج المتخصص للغاية فى الشركة، واقترحت عليهم أن يستأجروا قائمة بأسماء الأشخاص الذين يشترون بضائع مماثلة من شركات أخرى، ويرسلوا إليهم بالبريد الدعائى.

رفضت إدارة الشركة الاقتراح فى البداية؛ وذلك لأن تكلفة القوائم المتخصصة أكبر من تكلفة القوائم التى استأجروها.

نعم - كما وضحت - ولكن القوائم المتخصصة تحتوى على أسماء الأشخاص الذين يريدون مساعدتهم، أى الأشخاص الذى يفضلون شراء منتجاتهم.

أخذت الإدارة بنصيحتى وكانت مبهورة بالنتائج؛ فقد أسفرت القوائم الأغلى عن نسبة مئوية أعلى من الأشخاص الذين يريدون شراء المنتجات، وقد تحسنت المبيعات بطريقة مفاجئة.

وتبقى النصيحة المأثورة منذ ألفى عام صحيحة، وهى تقول: "لا تضيع جهودك أدراج الرياح"، وبطريقة أخرى، لا تضيع وقتك فى إخبار قصتك إلى أشخاص يشعرون بأنهم ليسوا فى حاجة إلى سماعها، ولكن اذهب إلى الأشخاص الذين من المحتمل أن يقدموا لك الإجابة التى تريدها.

(٤) لماذا يريد الجمهور الاستماع إليك؟

تذكر أن هذا هو عصر التواصل، فنحن نتلقى الرسائل فى أى مكان نذهب إليه، إذن فلماذا يجب على أى شخص أن يستمع إلى رسالتك على وجه الخصوص؟

أجب عن هذا السؤال بطريقة موضوعية وصريحة متى استطعت ذلك، ولا تكن متواضعًا بدرجة زائدة عن الحد، ولا تكن مغرورًا بشأن الإجابة عنه. ما المؤهلات التى تمتلكها لتطلب من الآخرين تنفيذ الشىء الذى تريدهم أن ينفّذوه؟

تقتصر الإجابة على حسب قوة المكان الذى تشغله للتأثير على جمهورك والجهد الذى تبذله عليهم أو المعرفة المتخصصة التى تمتلكها والتى يحتاجونها منك، وربما تكمن فى روعة فصاحتك فى الكلام، أى أساليبك القوية فى الإقناع، أو ربما تكمن فى طبيعة الظروف والمواقف التى تتعرض لها.

(٥) كيفية الوصول إلى هذا الجمهور

إذا كنت تريد كتابة إعلان يحتل صفحة كاملة فى ***صحيفة وول ستريت جورنال***، فإن تكلفة هذا الإعلان تكون كبيرة جدًا، فالانتشار الضخم والهائل ***للصحيفة*** يجعل إعلانك سهل الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم مصادر إلى السوق على المستوى المحلى، فمن الممكن أن تصل إلى قراء ***الصحيفة*** برسالة، وذلك إذا كنت تريد أن تدفع المبالغ نقدًا أو إذا كان باستطاعتك إقناع المحررين بأن رسالتك تستحق أن تطبع فى أعمدة الرأى أو الأخبار، ولكن إذا كنت تدير محل بقالة فى منطقتك المجاورة، فلن يصلوا إليك - فيما يخص جميع الأغراض العملية - لأنه على الرغم من أنه بإمكانك الوصول إليهم برسالتك، فلن يستجيبوا بشراء منتجاتك.

ومن الممكن أن يتعذر عليك الوصول إلى قراءة الصحف اليومية أيضًا التى تخدم المدينة إذا كنت تستقطب عملاءك فقط من جانب صغير من منطقة بالعاصمة، وفى الوقت نفسه تقسم صحف العاصمة مناطق توزيعها إلى أجزاء أصغر فى الحجم وتنشر الطبعات التابعة لهذه الأجزاء لخدمتها، وتقدم هذه الطبعات معدلات إعلانات مذهلة للتجار الذين يحتاجون فقط الوصول إلى القراء داخل إطار مناطق توزيع هذه الطبعات.

وثمة طرق أخرى للوصول إلى العملاء المستهدفين، هل تعرف الأشخاص الآخرين الذين يتواصلون مع الجمهور الذى ترغب فى الوصول إليه؟ إذا كان الأمر كذلك، هل لديهم أسباب لمساعدتك فى الوصول إلى ذلك الجمهور؟ ربما يقوم ناشرو الكتب أو المجلات ببيع المواد المطبوعة بطريقة منتظمة للجمهور الذى ترغب فى الوصول إليه، فربما يجدون الأمر جديرًا بالاهتمام لنشر شىء قمت بكتابته ليناسب جمهورك، ودائمًا ما يبحث مذيعو البرامج الحوارية فى الراديو والتليفزيون عن الضيوف الذين لديهم شىء ممتع يقولونه لجمهورهم،

وفى أغلب الأحيان يشكل الأشخاص - الذين تربطهم اهتمامات مشتركة - مؤسسات، ومن الممكن أن تخدم هذه المؤسسات على اعتبار أنها وسيلة للوصول إلى عملائهم، وفى أحيان كثيرة تقوم مثل هذه المؤسسات بنشر رسائل إخبارية وصحف ومجلات، والتى تقبل مقالات يكتبها أفراد من خارج المؤسسة، فلا تهمل إمكانية التحدث إلى مثل هذه المجموعات فى مكان الاجتماع أو فى المؤتمر.

قم بتحليل العملاء المحتملين وحدد طريقة الوصول إليهم، فإذا كان من الممكن الوصول إليهم بدون إرهاق مصادرك أو إذا كان الجمهور يبدو مستجيبًا لرسالتك، فابذل كل ما فى وسعك.

قيم عملاءك

عندما تقوم بتحديد اختيارك للعملاء من خلال هذه الأسئلة الخمسة، تكون خطوتك القادمة هى تقييمهم لترى أيًا منهم تريد الوصول إليه.

وسوف نتناول بعض المعايير لتقييمهم، وهى على النحو التالى:

♦ ***يجب أن يمتلك العملاء المستهدفون القوة لتنفيذ الشيء الذى تريدهم أن يقوموا به.***

ربما يكون لدى نائب مدير العمليات *السلطة* ليوافق على عملية شراء صفقة شاحنات، ولكنه ربما يفتقد إلى القوة بسبب فشل مجلس الإدارة فى توفير الميزانية الكافية لعملية الشراء.

من الممكن أن يكون لدى مديرك فى العمل *السلطة* لمنحك زيادة، ولكن ربما يكون هناك شخص أعلى فى المؤسسة لديه القوة للتحكم فى اتخاذ القرار، فإذا كنت غير سعيد بزيادة ٥٪، فإلى من تشكو؟ إلى مديرك الذى أوصى بزيادة ١٠٪، أم إلى الشخص الذى يرأس مديرك، والذى قلل هذه الزيادة إلى النصف؟

♦ ***يجب أن يعرف الجمهور أنه يجب عليهم سماع الشيء الذى يجب أن تقوله.***

إذا كان الجمهور غير مدرك لحاجته إلى الاستماع، فمن المحتمل ألا يسمع، فبإمكانك تخصيص بعض الوقت وتبذل مجهودًا لتعرفهم بشأن حاجتهم إلى الاستماع، وفى الوقت نفسه سوف يستغرق هذا الأمر استثمارًا إضافيًا للوقت والطاقة، هل من الممكن أن يتم ذلك الاستثمار بطريقة أكثر نفعًا فى مكان آخر؟

♦ ***يجب أن يكون لدى الجمهور الرغبة لسماع الشيء الذى يجب أن تقوله.***

يجب أن يكون الجمهور قادرًا على رؤية مدى الاستفادة فى الرسالة التى ترسلها، ويجب أن يكون على استعداد لسماعها، فقبل أن أذهب إلى "إرفورت" فى ألمانيا فى عام ١٩٨٣ للتحدث بشأن موضوع المقاولات، تحدثت إلى منزل لا يوجد فيه أشخاص، وقد تلقيت سريعًا دعوة رسمية من الحكومة بمغادرة المدينة.

ولكن عندما ذهبت إلى هناك فى عام ١٩٩٣- فى الذكرى السنوية الثالثة لتوحيد الألمان - قاد حوالى ٥٠٠ من أصحاب الشركات من خلال الجو السيئ - سياراتهم لأكثر من ست ساعات ودفعوا عملة المارك الألمانى الصعبة؛ ليسمعونى وأنا أتحدث، ما السبب؟

ذلك لأن مدينة "إرفورت" كانت جزءًا من ألمانيا الشرقية الشيوعية فى عام ١٩٨٣، وكانت الشيوعية تمنع انتشار المشروعات الخاصة؛ ولذلك، فإن تعلم كيفية النجاح فى اقتصاد السوق كان مثل معلومات غير مفيدة بالنسبة للأشخاص الذين لا يعملون فى اقتصاد السوق، وبالرغم من ذلك - وبحلول عام ١٩٩٣ - أصبحت "إرفورت" جزءًا من ألمانيا الاتحادية وأصبح رجال الأعمال الذين يتشبثون بشدة فى النظام الشيوعى فى حاجة إلى تعلم أساسيات الرأسمالية، وقد أضحوا متلهفين إلى ما أقوله.

وقد وجدت نفس الحماس فى مقاطعة "لوكسمبورج"، وهى ولاية صغيرة تصلح لأن تكون عاصمة المجموعة الأوروبية؛ فمع الفرص المتاحة فى هذه السوق المشتركة المزدحمة، فإن أكثر من ٨٠٠ من مديرى الشركات الأوروبية حضروا إلى برلمان المجموعة الأوروبية، وهو المكان الذى تمت ترجمة خطابى فيه إلى حوالى ست لغات.

ومما لا شك فيه، فقد تحدث أشياء مذهلة عندما تصل الرسالة الصحيحة إلى الجمهور الذى يريد سماعها، فعندما لا يكون الجمهور مستعدًا للاستماع، بإمكانك أن توفر طاقتك ومجهودك.

عندما كان "جون كينيدى" مرشحًا لمنصب الرئاسة، تحدى مواطنيه بهذه الكلمات:

لا تسألوا عن الشىء الذى من الممكن أن تقدمه دولتكم لكم، ولكن اسألوا عن الشىء الذى باستطاعتكم أن تقدموه لدولتكم.

فقد كان المواطنون مستعدين للاستماع، فهذا هو الشىء الذى يريدون أن يسمعوه.

وعندما تحدث "جيمى كارتر" عن "الأزمة" القومية وطالب بتضحيات من الأفراد، لم يكن الجمهور مستعدًا للاستماع إليه؛ لأن هذا لم يكن هو الشىء الذى يريدون سماعه.

يتطلب الأمر فصاحة غير عادية للتغلب على رفض الجمهور للاستماع؛ فعلى سبيل المثال، تخلى "وينستون تشيرشل" عن السلطة لمدة ست سنوات تلت الحرب

العالمية الثانية؛ وذلك لأن الشعب الذى قاده إلى الانتصار لا يرغب فى سماع رسالته التى تتضمن بأن حزب المحافظين هو الأنسب لقيادة عمليات إعادة تعمير ما بعد الحرب.

- ***يجب أن يتناسب جمهورك مع أهداف حياتك.***

إذا كنت تعرف من أنت، والطريق الذى تمشى فيه، فربما يساعدك اتباع طرق غير أساسية للوصول إلى الجمهور فى تحقيق بعض أهدافك، ومع ذلك، فمن الممكن أن تؤدى طريقة واحدة إلى طرق أخرى وذلك إذا لم تكتشف بأنك تستثمر أفضل مصادرك فى الجمهور الذي لا يقودك إلى تحقيق أهدافك.

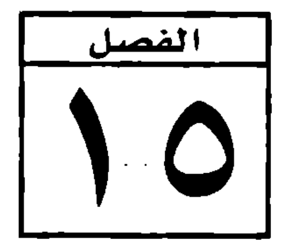
وباستخدام هذه المعايير، ينبغى أن تكون قادرًا على تحديد أى من الجمهور لديه الإمكانية الأفضل؛ ليقدم لك الإجابة التى تريدها بالنسبة لحجم الوقت الضئيل والمصادر المستثمرة.

سؤال آخر

والآن، هناك سؤال آخر أطرحه وهو: ***" هل أنت أفضل شخص لتقدم هذه الرسالة لهذا الجمهور؟"*** .

ففى بعض الأحيان، ربما يسفر قيامك بالاستعانة بشخص آخر لقول ما تريده عن نتائج أكثر إيجابية، فقد رفضت الكثير من الأعمال الخطابية؛ لأننى أعرف أن هناك أشخاصًا ينقلون رسالة معينة لجمهور معين بطريقة أكثر إيجابية مما كنت أفعل، وتذكَّر - كشخص متواصل - أن هدفك ليس أن تكتشف ذاتك، ولكن أن تحصل على الإجابة التى تريدها، فإذا كان الآخرون يستطيعون عمل ذلك الأمر لك، فابحث عن الطريقة المناسبة لتجعلهم يقومون به.

وجدير بالذكر أن التركيز على الجمهور المناسب يعد فقط هو الخطوة الأولى، ولتحقيق النتائج المرجوة، يجب أن تصل الرسالة المناسبة إلى الجمهور المناسب؛ ولذلك فمن الضرورى أن تركِّز رسالتك على الجمهور الذى تضعه فى اعتبارك، والذى تريد الوصول إليه. وسوف نتناول فى الفصل القادم كيفية تحقيق هذا الهدف.



التركيز على رسالتك

مما لا شك فيه، أنك تعرف نوعية الجمهور الذى تريد الوصول إليه والإجابة التى تريدها، والآن تتمثل مهمتك فى تركيز رسالتك.

والمقصود من تركيز رسالتك اكتشاف الرسالة الصحيحة لإقناع جمهورك بعمل الشىء التى تريد تنفيذه، وبعد ذلك تقديم الرسالة بالطريقة التى تلقى بها قبولًا كبيرًا.

اهتم بالعناوين الرئيسية

أفضل الأمثلة على الاستهداف فى العمل هى العناوين الرئيسية التى تستخدمها البرامج التليفزيونية لجذب انتباه جمهورها، فهى تستغرق من حوالى ١٥ إلى ٢٠ ثانية فى بداية كل برنامج، وقد تم تصميمها لجعلك تتأنى فى قناتك على أمل أن ترى المشاهد الافتتاحية من البرنامج، أو لتمنعك من الانتقال إلى قناة أخرى لترى برامجها، وجدير بالذكر أن شبكة المحطات التليفزيونية تستنتج أنها إذا كان باستطاعتها جعلك تشاهد البرامج لمدة ثوانٍ قليلة فقط، فإنها تبحث عن فرصة أفضل لجذبك لمتابعة البرنامج كله.

تدفع شبكة المحطات التليفزيونية ستة أضعاف من أجل عمل عنوان رئيسى جيد؛ وذلك لأنها تعرف أن الملايين التى أنفقت على إنتاج البرنامج ستذهب سدى إذا لم يذهب المشاهدون فى الحال لمشاهدة البرنامج، فكلما زاد عدد الجمهور،

زاد عدد الإعلانات التى يروّجون لها، وزاد المبلغ الذى يطلبونه لترويج هذه الإعلانات.

فمن خلال الشىء الذى تهدف إليه الشبكات التليفزيونية من العناوين الرئيسية، يجب أن تبحث عن الطريقة التى تطلق بها رسائلك، ومن الأشياء التى يفترض أن يحققها العنوان الرئيسى ما يلى:

- جذب الانتباه مباشرة والحفاظ عليه.
- تقديم الموضوع الذى ستتم تغطيته.
- ضبط نغمة وسرعة وطبيعة البرنامج.
- تقديم الشخصيات وإقناع الجمهور بأن هؤلاء الشخصيات أشخاص جيدون لقضاء الوقت معهم، أى أشخاص يمكنك أن تتآلف معهم.
- التخلص من أية مخاوف تنتاب الجمهور بشأن مشاهدة البرنامج.

احصل على راحة لمدة يومين ومشاهدة العناوين الرئيسية بعناية شديدة، انتبه إلى الأساليب وفكر بشأن الطرق التى يمكنك أن تكيّفها مع عمليات التواصل الخاصة بك، سواء أكنت تلقى خطابًا أو تنظر فى قضية فى المحكمة أو تكتب مذكرة إلى موظفيك أو تنوى الزواج من حبك الحقيقى.

الخطوات الخمس الأساسية فى تركيز الرسالة

باستطاعتك اتباع خمس خطوات أساسية لتركيز رسالتك لتحقيق أقصى تأثير، وهى تتمثل فى: ١) تحديد موضوعك، ٢) تجميع كل المواد التى تحتاج إليها، ٣) اختيار المواد التى ستستخدمها، ٤) جعل هذه المواد جاهزة للاستخدام، ٥) تنظيم رسالتك.

تحديد موضوعك

حدد ما تريد أن يقوم به الجمهور كاستجابة لعملية تواصلك، فإذا كنت تقوم بعمل خطاب، هل تريد من جمهورك أن يضحك، أم يصرخ، أم يمدح بعضه بعضًا أم يشارك فى المجال بقصد وضع سجلات المبيعات الجديدة؟ ربما تريده أن يقوم بعمل العديد من تلك الأشياء، وفى الوقت نفسه يجب أن يكون هدف واحد هو المسيطر، ومن ناحية أخرى، سوف يشعر جمهورك بالارتباك.

تذكر أن موضوعات عملية التواصل مرتبطة بالاحتياجات والرغبات وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات، فإذا كنت لا تحتاج أو لا ترغب فى أى شىء ، فلا داعى لعملية التواصل؛ ففى بعض الأحيان، تعد عملية التواصل فى حد ذاتها حاجة أساسية؛ فإذا انعزلت عن مصاحبة الأشخاص لفترة طويلة من الزمن، فتكون فى حاجة قوية وملحة للتواصل، وفى أماكن العمل، يركز التواصل عادة على الأشياء المطلوبة لإنجاز الوظيفة وتحقيق الربح للمنتج أو الخدمة.

فإذا ركزت فى رسالتك على احتياجات جمهورك، فأنت بذلك تختار الموضوع الأقوى، وإذا كان بإمكانك مخاطبة احتياجات الأشخاص بطريقة تعطيهم الأمل الذى ستوفره لهم، فأنت تجذب انتباههم مباشرة، قم بتحديد احتياجات ورغبات الأشخاص، ومن ثم قم بإقناعهم بأن الأفعال التى تقترحها ستلبى احتياجاتهم ورغباتهم، وسوف تحصل على النتيجة التى تريدها.

تمسك بالموضوعات التى تعرفها

ربما سمعت عن قصة رجل الدين الذى حضر أحد الاجتماعات التى عقدت فى إحدى دور العبادة لتقرير ما إذا كان يجب على دار العبادة أن تنفق الأموال لشراء ثريا جديدة، فاستمع هذا الرجل إلى المناقشات، وبعد ذلك رفع يديه ليأخذ دوره فى الكلام.

بدأ هذا الرجل كلامه قائلًا: "إخوانى، أنا أرفض بشدة أن تقوم هذه الدار بإنفاق أموالها على شراء ثريا، وذلك لثلاثة أسباب؛ السبب الأول: لا يوجد أى

شخص فى الدار يعرف كيف يتهجاها، والسبب الثانى: لا يوجد أى شخص هنا بإمكانه تشغيلها، والسبب الثالث: الشىء الذى تحتاج إليه الدار هو المزيد من الضوء".

وفى مناسبة أخرى، هناك رجل ادَّعى سيطرته على جميع الأشياء، ذهب إلى صالون الحلاقة ورأى بومة مخيفة مجثمة على سقف الحجرة، واصل هذا الرجل استخفافه بمحنط الحيوانات لقيامه بمثل هذه الوظيفة الحقيرة من تحنيط الطيور؛ فقد تحدث بشأن النقاط الأجمل فى دراسة علم الطيور، مشيرًا إلى الطريقة التى علق بها جناح البومة على الجانب الخطأ، ورأسها المائل ولون الريش الذى يشير إلى أن الشخص المحنط قد أفسد عمله بتلوين بعض الشعر الردئ.

وعندما انتهى الرجل من حديثه، اتجهت كل الأنظار إلى البومة، وفتح الطائر عينيه مرتين وقام ببسط أجنحته، ومن ثم انطلق فى الهواء إلى الجانب المقابل من الحجرة.

توضح كلتا القصتين حقيقة المثل القائل: "إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب".

فإذا كنت شخصًا متحدثًا أو محاضرًا، يزداد عدد جمهورك على حسب القدر المباشر لمعرفتك بالموضوع. وفى أغلب الأحيان، تتم دعوتى للتحدث إلى الجماهير بشأن موضوعات حول أشياء لا أعرف فيها إلا القليل أو لا أعرف عنها شيئًا مطلقًا، فإذا لم أستطع أن أتعلم بسهولة كافية حول أى موضوع للتحدث بمهارة وبراعة عنه، أقوم باقتراح موضوع آخر أو أفوّض الأمر إلى زميل متحدث أو أرفض الدعوة؛ فأنا أحترم جمهورى ومهنتى بدرجة لا أحتمل أن أطوف حول العالم لأبيِّن جهلى.

وعادة تعد الموضوعات التى تعرف عنها الكثير والكثير هى الموضوعات التى تعكس اهتماماتك العميقة، وتكون دائمًا أكثر فعالية وأكثر تأثيرًا، وذلك عندما تتواصل عن طريق موضوعات لديك اهتمام حقيقى بها.

وفى أماكن العمل أيضًا، من المهم أن تعرف الشىء الذى تتحدث بشأنه؛ حيث يعرف المديرون العظام أين تبدأ وتنتهى معرفتهم وخبرتهم؛ فهم لا يمانعون مشاركة خبراتهم مع الأشخاص الذين يقودونهم، وفى الوقت نفسه ليسوا متكبرين لحد عدم الاعتراف بالأمر عندما لا يدركون النتائج والإجابات، وجدير بالذكر أن

القيادة فى القرن الواحد والعشرين لا تتضمن معرفة جميع الإجابات، وبدلًا من ذلك، فهى تتضمن المعرفة حيثما تذهب أو المصدر الذى تذهب إليه للحصول على الإجابات.

تحدث عن الموضوعات التى يسهل السيطرة عليها

لا تتحدث عن أى من الموضوعات التى لا تستطيع التعامل معها بطريقة كافية فى وقت معقول، وفى أغلب الأحيان، لا يتطلب هذا الأمر شيئًا أكثر من تحديد الشىء الذى يريد أن يعرفه الأشخاص أو الشىء الذى يحتاجون إلى معرفته، واحصر رسالتك فى تلك النقاط، أو ربما يتطلب الأمر أن تقوم بتقسيم موضوعك إلى موضوعات فرعية يسهل السيطرة عليها والتعامل معها واحدًا تلو الآخر.

فلا تكن مثل أم الطفل "روبين" الذى يبلغ من العمر ست سنوات، عندما سألها: "أمى، من أين أتيت؟".

واصلت الأم شرحها لكل تفاصيل علم الأحياء البشرى لابنها "روبين"، من حيث الطريقة التى ينتج بها جسم الأم البويضة، التى تنتقل من المبيض الذى يقع أسفل قناة فالوب إلى الرحم، وهو المكان الذى تتحد فيه مع خلايا السائل المنوى من الأب، الذى يوضع من خلال المهبل حتى يصل إلى البويضة ويخترقها ويخصّبها، وتوضح الطريقة التى تعمل بها رموز الجينات لبناء كائن بشرى جديد كامل من بذور الأبوين، والطريقة التى تنقسم بها الخلايا لتشكل الجنين الذى ينمو داخل المشيمة، والطريقة التفصيلية لظهور نمو الطفل كاملًا.

وقبيل أن تنتهى الأم من كلامها، اغرورقت عينا "روبين" بالدموع.

وسألته أمه: "هل وضح لك الأمر؟".

رد "روبين" وهو يتثاءب: "فهمت، ولكن صديقى "تود" يقول لى إنه جاء من "فلوريدا"".

كان من الممكن بالنسبة للأم أن تتغاضى عن التفاصيل وتجيب عن سؤال ابنها بكلمة واحدة، ولكنها بدلًا من ذلك، حاولت أن تضغط نصوص الأحياء فى درس واحد، وكانت تضخم من نفسها بشدة.

ففى أغلب الأحيان، نفعل ذلك الأمر فى تواصلنا مع الآخرين. فنحاول أن نقول كل شىء فى جلسة واحدة، وفى أثناء قيامنا بذلك، فنحن نربك مستمعينا ونفقدهم انتباههم.

فلا تحاول أن تقول كل شىء فى مكان واحد، فإذا كان موضوعك كبيرًا، قم بتقسيمه إلى أجزاء يسهل التحكم فيها وركِّز على جزء واحد فى كل مرة على حدة.

أما بالنسبة للطفل "روبين"، فقد كان الوقت كافيًا ليعرف أنه جاء من "فيرجينيا"، ومن الممكن أن يعرف بعد ذلك الطريقة التى حملته بها أمه لما يقرب من تسعة أشهر فى بطنها، ومن الممكن أن يتعامل الحوار الأخير مع الحمل والجنين، نحن نتعلم بكميات صغيرة؛ ولذلك من الأفضل أن نتواصل بكميات مركزة وصغيرة.

تجميع كل المواد التى تحتاج إليها

كلما زادت معرفتك بالموضوع الذى تتحدث عنه، تمكنت من تقديم رسالتك بطريقة أكثر قوة؛ ولذلك، يجب أن تكون خطوتك الأولى هى البحث.

ربما تكون لديك بالفعل معرفة كبيرة فى بعض الموضوعات، ويكون كل ما تحتاج إليه هو البحث فقط لملء الفراغات ولإنعاش ذاكرتك.

وسوف تحتاج إلى عمل بحث شامل فى موضوعات أخرى، قم بتوسيع دائرة معرفتك، فسوف تحتاج إلى أن تركز معلوماتك فيما بعد، ولكن مهمتك الأساسية هى تجميع كل الحقائق التى تستطيع جمعها، فلا تفترض شيئًا، ولكن تأكد من الحقائق التى جمعتها، فيمكن أن يكون هذا الأمر صحيحًا إذا كنت تنتقد شخصًا ما.

وأنت تقوم بتجميع المعلومات، ضع فى اعتبارك الدافع الأساسى لعملية تواصلك، قم بتجميع كل شىء تحتاج إليه لعمل حجة قوية، وقم بتجميع الاستشهادات والأمثلة المميزة وبيانات البحث وأى شىء آخر سيدعم موقفك أو يساعدك فى توضيحه، وقم بتجميع كمية معلومات أكبر من التى تخطط لاستخدامها؛ ولذلك يمكنك اختيار المعلومة الأقوى.

ومن ثم، قم بدراسة المادة أو الموضوع؛ فلن تكون قادرًا على نقل رسالتك بصورة مؤثرة إذا لم تخرجها من صفحتك أو خارج برنامج الكلمات الخاص بك وتضعها فى عقلك.

اختيار المواد التى ستستخدمها

تعد المواد الأكثر فعالية هى تلك المواد التى تحصل منها على الإجابة التى تريدها، فإذا كان هدفك هو إقناع العميل الذى من المحتمل أن يصبح عميلك، ابحث عن المادة التى تقدمها له والتى ستقدم الدافع الأكثر قوة ليتعامل معك بدلًا من أى شخص آخر؛ فهذا هو ما يطلق عليه كتاب الدعاية والإعلان "عروض البيع المميزة".

وسواء أكنت تحاول تحقيق صفقة مبيعات أو تحث على كمية إنتاج أكبر أو تقنع الشخص الذى تحبه بأن يقابلك فى المتحف، فابحث عن عروض بيع مميزة وركز عليها.

وفى أشكال كثيرة من التواصل، من الممكن أن تعتمد على عمل نقطة واحدة جيدة فقط، فقد اكتشفت أنها مفيدة لتختصر النقطة الأكثر أهمية التى أريد أن أجعلها فى جملة مختصرة تعبر عنها بدقة شديدة، فهذا أمر صحيح سواء أكنت تكتب خطابًا أو مذكرة، أو تعد خطابًا أو تكتب كتابًا أو تبنى خطة حدث للعميل المتوقع، فعندما يكون لدىَّ تركيز واضح على الشىء الذى أريد قوله، أكون أفضل فى نقل رسالتى إلى الجمهور.

وبعد اختيارك للنقطة الأهم بالنسبة لك، ابحث عن المواد والبراهين التى تقدمها فى صورتها الأوضح وتدعمها بطريقة أكثر تأكيدًا، فإذا كان هناك شىء يحتاج إلى توضيح وتفسير لجمهورك، اكتشف الطريقة الأسهل والأشمل لتوضيحها، اختر المعلومات والمواد والبراهين التى تضيف المصداقية الأكبر إلى موضوعك الأساسى، فإذا كنت تعرف جمهورك، فباستطاعتك اختيار المواد المدعمة التى تشعر أنها ستكون أكثر إقناعًا، ابتعد عن الأشياء التافهة حتى يبقى لديك فقط البراهين والأفكار والنقاط الأساسية والبيانات المدعمة.

جعل هذه المواد جاهزة للاستخدام

عبر "هوراس" - الشاعر والساخر الرومانى القديم - عن حقيقة أن البشر من جميع الأعمار يتعلمون حتى الموت قائلًا: "بمجرد أن يسمح للكلمة بالهروب، فلا يمكن تذكرها".

فهذا هو السبب الذى يجعل من الحكمة عدم اتخاذ قرارات بشأن عمليات التواصل المهمة بسرعة، ولكن وفّر بعض الوقت للتفكير بشأنها، امنح عقلك الفطرى الفرصة للكشف عنها والاستجابة لها، كيف تبدو بالنسبة للجمهور الذى تحاول الوصول إليه؟ هل أنت متأكد بأن هذه هى الطريقة الفضلى التى تستطيع قولها بها؟ هل أنت متأكد من أن النتائج التى تحققها هى النتائج المرجوّة؟

فنحن جميعا مررنا بوضع الخطاب فى البريد وسريعًا ندمنا على أننا قمنا بإرساله فى البريد، وقلنا أشياء ونحن فى حالة غضب، والتى - سريعًا - نرغب فى عدم الإفصاح عنها، وقد دخلنا فى مناقشات، وفكرنا بعد ساعات وأيام فى الكلمات الصحيحة التى تمثل النقطة التى نحاول توضيحها.

فثمة أوقات يجب عليك الإجابة فورًا، ولكن لماذا نجيب بسرعة فى الأوقات الذى تكون فيها الإجابة بسرعة غير ضرورية؟ ففى بعض الأحيان، عندما أقوم بكتابة خطاب مهم جدًا، أقوم بكتابة مسوّدة، وبعد ذلك أتركها للبحث فيها لأيام عديدة، مستخدمًا هذا الوقت للاستفهام عن أى شىء قلته، فإذا كان الخطاب مهمًا بالفعل، سوف أختبر عباراتى عند بعض الأشخاص الذين أقدر تقييمهم وأحترمه، فعندما أشعر أننى لخّصت بالفعل ما أريد قوله، أقوم بكتابة مسوّدة نهائية. ومما لا شك فيه، تساعدنى هذه العملية فى نتائج عقبات التواصل الضعيف فى العديد من المواقف.

تنظيم رسالتك

تنشأ كل عمليات التواصل من عملية التنظيم؛ ولذا يجب عليك تنظيم أفكارك وبعد ذلك عبّر عنها فى شكل جمل تتكون من كلمات تمّ تجميعها فى شكل منظم.

يعتبر الحوار العارض غير منظم بإحكام؛ فنحن نتحدث بتلقائية على اعتبار أن الأفكار تخرج من عقولنا، موضحة الطريقة التى سنعبر بها عن أنفسنا.

تعمل هذه الطريقة على تجميع الأفكار والتعبير عنها بطريقة جيدة للغاية عندما نقوم بإجراء حوار صغير. ولكن عندما يتعلق الأمر بالتعبير عن أفكار مهمة، فلابد من الإعداد لها بشكل أكبر. فهذا هو السبب الذى يجعل موظفى الرئاسة الأمريكية يقضون أسابيع فى البحث وكتابة وإعادة كتابة رسالة حالة الاتحاد، فلا يستطيع أى رئيس الوقوف أمام الكونجرس ويلقى خطاب حالة الاتحاد بتلقائية، أى بدون تحضير.

ولذلك، عندما يكون لديك شىء مهم لتقوله، سواء أكان هذا الشىء يقدم توجيهات لمساعديك أو يقدم تقييم الأداء لأحد موظفيك أو يقدم تقريرًا لمجلس الإدارة، فيجدر بك أن تعمل على تنظيمه.

وسوف نتناول بعض النصائح لتنظيم عمليات التواصل الخاصة بك، وهى على النحو التالى:

◆ ***قم بتنظيم أفكارك الأكثر إقناعًا.***

تذكر القصتين التى ذكرتهما سابقًا فى هذا الفصل، وهما قصة رجل الدين فى اجتماع دار العبادة، والبومة فى صالون الحلاقة.

هل ضحكت بينك وبين نفسك عندما قرأت كلمات رجل الدين: "... الشىء الذى تحتاج إليه هذه الدار هو زيادة الإضاءة".

وهذه العبارة فى حد ذاتها لم يكن بها شىء مضحك، فإذا كنت بدأت قصتى بتلك العبارة، فلم تكن لتضحك. فالتنظيم هو الذى يصنع الفارق، فكل عبارة فى هذه القصة تمهّد إلى قدوم نكتة.

أما بالنسبة لقصة البومة، فماذا يحدث إذا وضحت فى الجملة الأولى أو الثانية أن البومة لا تزال حية وليست محنّطة؟ لن يكون للقصة أى تأثير.

يستعمل هذا المبدأ سواء أكنت تقول إحدى النكات أو تعبر عن عملية اندماج أو اتحاد، ويكون لفكرتك الأكثر إقناعًا تأثير أكبر عندما تعدها وتجهزها؛ فهذا لا يعنى أنها يجب أن تأتى فى نهاية رسالتك، مثل قدوم النكتة، ولكن يجب أن يتم

تنظيم عملية التواصل الخاصة بك بالكامل مع النظر تجاه تقديم فكرتك المقنعة بطريقة أكثر قوة.

ففى بعض الأحيان، تكمن الطريقة الأكثر قوة فى التعبير بقوة وبوضوح عن الشىء الذى تريده فى مستهل رسالتك، وبعد ذلك أتبعها بالعبارات التى توضحها وتدعمها، فهذا من شأنه أن يجذب انتباه الجمهور ويجعلهم متقبلين للنقاط الداعمة التى تليها. وهذه الطريقة تحقق أفضل أشكال النجاح عندما تدرك أن الجمهور سيكون ودودًا تجاه أفكارك ومن المحتمل أن يكون متحمسًا تجاه ما ورد فيها.

فإذا كنت تتوقع رفض ومعارضة الجمهور، ربما تكون الطريقة الأفضل هى أن تبدأ بأشياء متفق عليها، ابدأ بالتعبير عن الأفكار التى تعرف أن الجمهور سيتفق معك فيها؛ ومن ثم - وبطريقة تدريجية ومنطقية - اتجه نحو النقطة المقنعة بالنسبة لك.

يمكن تنفيذ هذه الطريقة أيضًا عندما تريد إدخال التشويق على الحدث الدرامى، مثلما تكشف عن منتج جديد ثورى.

وفى أحيان كثيرة ربما تعبّر عن النقطة الأكثر إقناعًا بالنسبة لك بصفة متكررة على مدار رسالتك وفى كل وقت مستخدمًا مادة مدعمة لتجهيزها وإعدادها.

يعد عدد الطرق لتنظيم رسالتك محددًا من وجهة نظرك، ولكن من أجل أن تحدث تأثيرًا عظيمًا، يجب عليك تنظيم رسالتك.

◆ ***استخدم ثلاثة عناصر أساسية.***

بغض النظر عن نوع التنظيم الذى تستخدمه، سوف تتكون رسالتك من ثلاثة أجزاء رئيسية: المقدمة، والموضوع، والخاتمة.

المقدمة

يجب أن تجذب المقدمة الانتباه؛ فقد تعلَّم كتَّاب الصحف والمجلات أن الفقرة الأكثر أهمية فى أية قصة هى الفقرة الأولى، أى مقدمة المقال. وعادة يشتق كتاب

العناوين الرئيسية العنوان من مقدمة المقال، فربما يتم جذب انتباه القرَّاء إلى القصة من خلال العنوان الرئيسى والأمثلة التوضيحية المصاحبة له، ولكن هذه هى المقدمة التى تحدد ما إذا كان القرَّاء سيستمرون فى قراءة المقال أو الذهاب إلى العنوان الرئيسى التالى.

ويجب أن تكون المقدمة أكثر من كونها تجذب الانتباه، فينبغى أن تقود الجمهور بشكل مباشر إلى موضوع الرسالة، فإذا لم تحقق ذلك، فمن المحتمل أن تجد نفسك فى مثل وضع رجل الدين غائب العقل الذى زار دار عبادة أخرى وتأثر بالكلمات الافتتاحية لشخص آخر فقال: "قضيت أفضل سنى حياتى بين ذراعى زوجة رجل آخر"، وقد انتبهت جماعة الحضور بصورة مباشرة وكانوا مستعدين للسطر التالى: "إنها كانت أمى".

فقرر رجل الدين الغائب عن الوعى أن يستخدمها على مسامع جماعة كان يخاطبهم.

فبدأ كلامه قائلًا: "أنتم تعرفون أننى قضيت أفضل سنى حياتى بين ذراعى زوجة رجل آخر". استفاق الجمهور وركزوا بشدة على كلامه، وقد نسى السطر التالى، وبعد ثوان عديدة كادت لا تنتهى، تمتم فى النهاية بقوله: "لا أستطيع أن أتذكر من كانت؟".

وفى بعض الأحيان، أسمع المتحدثين يبدءون بقول: "العاطفة، لقد حزت على انتباهكم الآن، وأريد أن أتحدث بشأن ..."

ربما تكون تلك المقدمة مؤثرة وفعَّالة إذا كان الموضوع بالفعل يتحدث عن العاطفة، ولكن إذا كان عبارة عن تقرير إلى حملة الأسهم بشأن أداء الربع الثالث من العام، فإنه لا يزال مطلوبًا منك مهمة تقديم موضوعك *الحقيقى*.

بدأ أحد الأشخاص فى ضيق من الوقت يخبر الطلاب بأن الحديث يجب أن يبدأ بنكتة جيدة، ربما بدأ رجل الكهف الأول - للمّ شمل القبيلة لصيد الفيل - كلامه بنكتة عن الفيل، وبالتالى نجح بفعالية فى هذا الأمر.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن القرن الواحد والعشرين يعد فترة عظيمة للتخلص من تلك النصيحة، فالنكتة الجيدة فى بداية الكلام ربما تجذب انتباه الجمهور وتجعله يشعر بحالة جيدة، وفى الوقت نفسه فهى تمنعك من متابعة المقال، فإذا لم

يكن للنكتة صلة مباشرة بالنقطة الأكثر إقناعًا التى تتناولها، فإنها تفقد تأثيرها بعد أن ينتهى الضحك، فيجب عليك الآن أن تشير إلى الطريقة التى توجه بها الانتباه بعيدًا عن الابتهاج الصاخب وتوجهه ناحية رسالتك الأساسية.

ينبغى أن تنبه المقدمة الجيدة الجمهور بحقيقة أن الشىء الذى على وشك أن يقال هو شىء لا بد من سماعه، وذلك إذا كانت تحتوى على ملحوظة ظريفة ورائعة، وفى الوقت نفسه يجب أن تلطف الفكاهة الكلمات التى تؤدى إلى الموضوع الأساسى لعملية التواصل، فإذا لم تقم بذلك، فسوف تضع حاجزًا بين الجمهور والانتباه.

الموضوع الأساسى

يقدم الموضوع الأساسى لعملية التواصل النقطة الأكثر إقناعًا فى أوضح صورة وأكثرها إثارة وكأنها تغنى *SING*، فينبغى أن تجعل رسالتك تؤدى أربعة أشياء:

(١) ***تتلألأ S***، من خلال اختيار كلمات مميزة ومثيرة وممتعة.

(٢) ***تعلم أو تبلغ I***: يجب أن يشعر الجمهور بأنه حصل على معرفة جديدة أو فهم جديد أو وجهة نظر جديدة.

(٣) ***تركز على الحدث أو الموافقة N***: وبطريقة أخرى، تقنع أو تؤثر.

(٤) ***تقدم الحافز والإلهام G***.

لا تؤدى عملية التواصل القوية هذه الوظائف الأربع كل على حدة، يتم مزج كل وظيفة على مدار موضوع الحوار، فإذا كنت تحاول التقدم من التألق إلى توضيح المعلومات إلى الإقناع إلى الإلهام، فسوف تترك جمهورك فى الخلف؛ فهم يستمعون طالما أنك تستمتع، وفى الوقت نفسه عندما تتحول من الحالة الهزلية إلى الحالة الجادة، فسوف يعدلون عن سماعك.

وإذا كنت ترغب فى استخدام الفكاهة (وهى شكل فعال ومثير للمتعة)، قم بنشرها على مدار عملية تواصلك، وتكمن البراعة الفعَّالة والمؤثرة فى أن تعد موضوعًا، وبعد ذلك تنهيه ببعض الأمثلة التوضيحية الهزلية، حيث تضيف الأمثلة التوضيحية إلى فعالية الموضوع وتجعله جديرًا بأن يذكر.

ويعد الشكل الثلاثى هو الشكل الأبسط لعملية التنظيم، حدد الطريقة التى تريد بها تقديم النقطة الأكثر إقناعًا لك واستخدم نقطتين أخريين لإعدادها أو شرحها، ففى أحد أنواع التنظيم، ربما تكون النقطة الأولى هى النقطة الأكثر إقناعًا بالنسبة لك، وتقوم النقطة الثانية بشرحها وربما تقنع النقطة الثالثة الجمهور للتفاعل معها.

هب أنك مررت بثلاثة أشهر جيدة فى العمل، وأنك قمت بإعلان النتائج لموظفيك، فربما تنظم عملية تواصلك بهذه الطريقة التالية:

(١) *زيادة العلاوات المرتبطة بالأداء بنسبة ٢٠٪ هذا الشهر.* **(النقطة الأكثر إقناعًا وأهمية بالنسبة لك).**

(٢) *وهذا بسبب نجاح عملية تحسين الجودة المستمرة، التى أدت إلى انخفاض فى عيوب المنتج من ٢٥ إلى ٩ لكل مليون وحدة، وهذا من شأنه أيضًا تقليل تكاليف الإنتاج وارتفاع ضخم فى صافى الأرباح.* **(النقطة المدعمة).**

(٣) *فإذا استطاع الموظفون تقليل حجم عيوب المنتج إلى المستوى الرابع لكل مليون وحدة، فإنهم يحصلون على علاوات أكبر أيضًا فى الثلاثة الأشهر القادمة.* **(الحث على العمل).**

أو افترض أنك تقدم خط إنتاجك الأحدث إلى مجموعة من تجار التجزئة، ربما يكون تنظيمك على هذا النحو:

(١) *يعد العديد من الشباب الذين بدأوا لتوهم الاهتمام بالعناية المنزلية على معرفة جيدة بالأذواق المتطورة فى الأثاثات المنزلية.* **(الإعداد).**

(٢) *ومع ذلك، فالقليل منهم لديه الدخل الكافى لشراء الأثاثات الأصلية ذى التكلفة العالية، ويبحث الكثير منهم عن الأثاثات التى تظل لسنوات لتربية أطفالهم.* **(التوضيح).**

(٣) *يمتلك الخط الجديد لأثاثاتنا شكل الأثاثات الأصلية الصحيحة، على الرغم من أنها مصنوعة من مواد رخيصة مصممة لمقاومة البقع والخدش والماء.* (عرض البيع المميز).

جرب ترتيبات مختلفة، وفى الوقت نفسه اجعل هدفك دائمًا هو تقديم النقطة الأكثر إقناعًا وأهمية فى مكانها المقنع.

الخاتمة

للخاتمة أهمية أكبر من مجرد إسدال الستار على رسالتك، فهى فرصتك الأخيرة لجعل رسالتك تكمل الشىء الذى أعددته لها لإنجازه.

تقوم الخاتمة الجيدة بإنجاز هذه الأشياء التالية:

- ***تدعيم ما قلته لتوك.***

تتمثل الطريقة الجيدة للقيام بهذا فى تلخيص النقاط الأساسية على نحو موجز، وتقسيم جوهر رسالتك إلى ثلاث أو أربع جمل قصيرة وجديرة بأن تذكر؛ وذلك حتى يغادر الجمهور وأفكارك ترن فى أذنه.

- ***حث الأشخاص على المبادرة بالفعل.***

يدرك مندوبو المبيعات أن عرضهم لا يكتمل حتى يتلقوا الأوامر، ومما لا شك فيه، أنه لا تكتمل رسالتك حتى تخبر الأشخاص المنتمين لك من الجمهور بطريقة واضحة ودقيقة ومقنعة بالشىء الذى تريد منهم أن يقوموا به.

- ***تحفيز الجمهور.***

يمكنك القيام بهذا عن طريق طرح مسألة مهمة أو وعد متوهج أو عبارة قوية تعبّر عن النقطة الأكثر أهمية وإقناعًا بالنسبة لك.

ولكن هناك تحذيرًا واحدًا: تأكد من أنك تحثهم على القيام بالشىء الذى تريدهم أن يقوموا به.

أرسلت إحدى مجموعات الصيد التى ترغب فى اصطياد يمام موجود فى ملكية أحد المزارعين زميلهم "تشارلى" إلى الباب لطلب إذن صاحب الملكية، وقد وافق المزارع، ولكنه طلب رد الجميل بقوله: "لدىَّ بغل مريض يرقد فى المرعى، وأحتاج إلى أن أقتله لأخلصه من التعاسة التى يشعر بها، ولكننى لا أملك الشجاعة لعمل ذلك، هل لديكم أى مانع للقيام بهذا العمل السيئ من أجلى؟".

وافق "تشارلى" على القيام بذلك، ولكنه عندما رأى البغل الكبير الحزين يقف بجانب البقرة الحلوب المخلصة للفلاح، افتقد الشجاعة أيضًا لقتل الحيوان؛ ولذلك، فقد أخبر زملاءه الصيادين قائلًا: "كان هذا المزارع متوحشًا، ولا أصدق ذلك، فقد أهاننا وأخبرنا بأن نخرج من أرضه بسرعة أو ربما يطلق علينا النار، أعتقد أننا فى حاجة إلى أن نعلِّم هذا الشخص درسًا لا ينساه يا "جودى"، إن بندقيتك مليئة بالرصاص، فلماذا لا تطلقين النار على البغل؟".

حددت "جودى" الهدف الدقيق، وبسرعة وبطريقة رحيمة أطلق النار على البغل المريض.

وفى هذه اللحظة، اتخذ "هانك" بندقيته من العربة وملأها بالرصاص.

وقال وهو يستشيط غضبًا: "أنا مجنون بالهجوم أيضًا" ونظر إلى الهدف وضغط على زناد البندقية وهو يضيف: "أعتقد أننى سأقتل بقرته".

حثت رسالة "تشارلى" مستمعيه على التفاعل معه، ولكن بطريقة لم يتوقعها.

- ***كن جاهزًا للتواصل فى المستقبل.***

ففى بعض الأحيان، لا يتم إنجاز الهدف الكلى لك بعملية تواصل واحدة؛ ولذلك، تستطيع خاتمتك أن تجهز جمهورك للشىء القادم:

"... كما ترون، إن الإمكانية الجديدة المقترحة سيكون لها تأثير ضعيف على جودة الهواء فى المنطقة، وسوف نقدِّم البيانات المناسبة بعد الانتهاء من التحليل البيئى".

بناء منزل من التواصل

مثلما يكون المنزل تحت مرحلة تنفيذ البناء، لا تظهر عملية التواصل بشكل تام فجأة، يبدأ المنزل ببناء الأساس؛ ثم يتم تشييد البناء على هذا الأساس، ويتبعه بناء الحوائط والسقف والأرضية، ويتم تشييد الحواجز الداخلية، وفى النهاية، يكون الوصول إلى اللمسات الأخيرة مثل الدهان، وورق الحائط، والسجاد، وأثاثات المنزل.

يجب أن تبدأ أى عملية تواصل فى أى شكل بأساس، وهى تبنى على هدف أساسى.

يتكون النظام أو إطار العمل من مخطط تمهيدى وصولًا للنقاط الأساسية المدرجة التى سيتم تقديمها.

ويتم تقسيم المخطط التمهيدى إلى مقدمة وموضوع وخاتمة، وعن طريق هذا التقسيم، تقوم بتقديم معلوماتك، وأفكارك، وحججك، وأمثلتك التوضيحية.

تعد المقدمة هى المدخل إلى المنزل، فيجب أن تكون جذّابة وعملية، ويجب أن تؤدى بطريقة سهلة ومريحة إلى الأجزاء الأخرى من المبنى، مع اعتبار أنها توصّل إلى أى مكان فى المنزل.

ويعد الموضوع الأساسى هو حجرة معيشتك، فسوف تأخذ جمهورك من خلال حجرة معيشتك ومكتبك للمتعة والتسلية، وسوف تقدم الطعام للعقل فى حجرة الغداء والمطبخ، وسوف تدخل إلى المكتبة للحصول على المعلومات، وتشكل المعلومات والأفكار والحجج والأمثلة التوضيحية الأثاثات المنزلية، وكذا تشكل قصصك، وصورك، وأمثلتك الديكور.

تأخذ الخاتمة الضيوف خارج المبنى إلى حديقة الإلهام والتأمل، حيث يمكنهم التفكير فى الأشياء التى يقابلونها ويطبقونها فى حياتهم،

لنفترض أنك مسئول عن ترتيب الحضور للاجتماع السنوى لمؤسستك التجارية، فأنت تريد أن ترسل خطابًا يشجع الأفراد ويحفزهم على الحضور.

توضح الطريقة التالية شكل الخطاب:

١. **المقدمة**

أ. توضيح تاريخ ومكان الاجتماع.

ب. سرد مميزات التوقيت.

ج. رسم صورة جذابة لمكان الاجتماع.

٢. **الموضوع الأساسى**

أ. توضيح تفاصيل البرنامج.

ب. إبراز المزايا التى ستعود على الشخص الذى يحضر.

ج. توضح تفاصيل أسعار الفندق ورسوم التسجيل.

٣. **الخاتمة**

أ. اقترح بأن الاجتماع مقترن بخطط الإجازة.

ب. اختم خطابك بتمنياتك القلبية للحضور.

وعن طريق اتباع شكل الخطاب، ربما تنظم الخطاب التالى:

عزيزى (اسم العضو):

نود أن تشاركنا فى الاجتماع السنوى المقام فى "نيو أورليانز" فى الفترة من ١٥-١٨ أبريل لشركة National Plant Nursery Association. ففى هذا الوقت من العام، ترتدى المدينة التاريخية القديمة أوج ملابسها وتكشف عن الفرحة والمتعة التى يتميز بها المكان، ويعتبر فندق Bourbon Orleans الجذاب مكانًا مثاليًا حيث يطل على الحى الفرنسى، وتتذوق الطعام والمتعة فى هذه المدينة التى تمزج ثقافات من أمريكا وأوروبا وافريقيا.

سيكون المتحدث المميز لنا هى الدكتورة "روز لا فلور" - وهى أستاذة علم النبات فى جامعة تولان - التى ستعرض لنا زهورًا من ثلاثة أنواع مختلفة جديدة من الورود التى نمت، وسوف تخبرنا عن الطريقة التى تجعلها جزءًا من بضاعتك لجلب الأموال لفترة الربيع القادم.

ويوضح لنا الدكتور "أى. بى. ماكينتوش" - وهو أستاذ علم الحاسب الآلى فى جامعة لويسيانا - كيف يساعدك الكمبيوتر على جلب أرباح أكبر فى عملك بتكلفة رأسمال قليلة؛ حيث سيشاركك مجموعة من زملائك الأفراد بعض الطرق التى يستخدمون فيها الكمبيوتر لزيادة أرباحهم.

كما سيصف لنا "جيه. بى. هيدجرو" - وهو رئيس دور حضانات هيدجرو وبوكسوود الموجودة فى ريتشموند وفيرجينيا - طرق توسيع عملك عن طريق مناطق السوق الجديدة الناشئة والمتطورة، ويختتم البرنامج الكامل.

وبالتأكيد، ستكون هناك فرص لممارسة الجولف والتنس فى المرافق الترفيهية الرائعة الموجودة فى المدينة، وفرصة لتناول الطعام والمتعة والتسلية بالحى الفرنسى الشهير.

ولا يزال لدينا غرف متوفرة بحوالى ٩٠ دولارًا لليلة الواحدة للزوج الواحد، ورسوم تسجيل حوالى ٢٥٠ دولارًا فقط للفرد، و١٢٥ دولارًا للزوج أو الزوجة.

فيا لها من فرصة ممتازة ورائعة أن تجمع رحلة عملك مع الخروج فى نزهة ممتعة، وأعرف أنكم سترغبون فى الحضور، فإذا كنتم ستعيدون نموذج التسجيل المغلف فى ١٥ مايو، فسوف نقوم بحجز مكان لكم. مع تمنياتى برؤيتكم هناك!

"ديزى لاركسبور"
رئيس المؤتمر

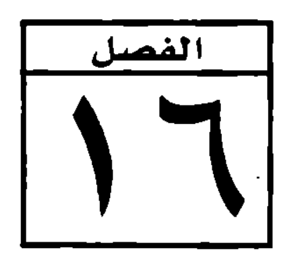
فقد بدأت المقدمة بالنقطة الأكثر أهمية وإقناعًا، المتمثلة فى وقت ومكان الاجتماع؛ فهى ترسم مشهدًا رائعًا، وتسوق القارئ إلى موضوع الخطاب لمعرفة مزيد من المعلومات.

ويقدم موضوع الخطاب المعلومات المتعلقة بالموضوع؛ حيث توجد قائمة من الموضوعات والأشخاص المتحدثين مع وجود اقتراحات بشأن الطريقة التى

يساعدون بها صاحب العمل. وملخص بأسعار الفندق ورسوم التسجيل.

بينما تقترح الخاتمة أن يقوم العضو بالجمع بين العمل، وخطط الإجازة، وطلب إعادة نموذج التسجيل، ويخبر الكاتب الشخص المتلقى ما يريد عمله والوقت الذى يريد فيه تنفيذه.

وبالتأكيد، لا تفى الرسالة بالغرض المطلوب منها، ما لم تقدم إلى الشخص المناسب، وسوف يساعدك الفصل القادم فى تركيز عرضك.



التركيز على طريقة عرضك

عندما تركز على ***جمهورك*** وتركز على ***رسالتك***، من الضرورى أن تحول انتباهك تجاه ***عرضك***، فتعد طريقة عرضك هى الوسيلة التى من خلالها تنقل رسالتك إلى الجمهور. ويتطلب التركيز عليها أن ***تختار الوسيلة المناسبة وتستفيد منها أقصى استفادة وتهدف إلى الاستجابة المناسبة.***

لنقل إنك موسيقى وتم استدعاؤك لتقديم بعض التسلية لمجموعة من مديرى الشركات بعد حضور دورة مرهقة من المؤتمرات.

وقد اخترت عزف لحن ***Afternoon of a Faun*** لـ "ديبوسى" وقد فشل هذا اللحن.

فلا يوجد أى خطأ فى الرسالة، فهى نفس المقطوعة الموسيقية العظيمة التى اهتزت لها أذن الجماهير طربًا على مدار قرن أو أكثر، كما أنه لا يوجد خطأ فى الجمهور، وهم مجموعة مديرى الشركات المثقفين الذين تجمعوا فى قاعة انتظار فندق خاص جدًا، ولكن طريقة العرض لم تكن مثيرة للانتباه؛ فقد استخدمت الوسيلة الخاطئة ولم تستفد منها بأقصى استفادة ممكنة، كما أنها كانت تهدف أيضًا إلى استجابة خاطئة.

وكانت الوسيلة الخاطئة متمثلة فى آلة البانجو، أى الأوتار الخاطئة لعزف اللحن، فإذا كنت تقدم مزيجًا من الألحان من *Showboat*، فيمكنك الاستفادة من الوسيلة بأقصى استفادة ممكنة، أما بالنسبة لعزف لحن "ديبوسى"، يكون البيانو هو الاختيار الأكثر ملاءمة.

وإذا كنت قد قدمت أيضًا عزفًا ناجحًا على البيانو، فلا تزال عملية تواصلك تفشل فى تحقيق الهدف المنشود، فبعد حضور دورة المؤتمرات المرهقة، كان هؤلاء المديرون مهتمين ببعض الأنشطة المثيرة، وكانت هذه هى الليلة المخصصة للعب ست مباريات عالمية، وقد تجمع المديرون حول جهاز ذى شاشة كبيرة يشاهدون مباراة البيسبول، فربما يتمتعون بجولة أو اثنتين من المباريات وبعض الألحان القصيرة المناسبة أثناء اللحظات المثيرة من اللعب، ولكن لا يرغب أحد فى الاستماع إلى لحن "ديبوسى" عندما تكون هناك فقرتان من اللحن لا يتم استخدامهما، ويكون المطلوب هو الإيقاعات السريعة فى حين تثير موسيقى "ديبوسى" لحنًا موسيقيًا حالمًا. وتكمن الإجابة التى تتعقبها فى الإثارة.

فمهما كانت الرسالة التى تحاول نقلها، فلا يهم ما تتميز به طريقتك من مهارة فى نقلها ولا يهم مدى مناسبتها للجمهور، وإذا لم تكن طريقة عرضك غير مركزة بشكل صحيح، فسوف تخفق إخفاقًا تامًا.

الاختيار المتعدد لوسائل الإعلام

جعلت الطفرة التى حدثت فى وسائل الإعلام المتوفرة فى القرن الواحد والعشرين من السهل من الناحية الفنية الوصول إلى الجمهور القريب والبعيد، فيمكنك إرسال رسالة عبر شبكات الكمبيوتر إلى سكرتيرك فى مكتب الاستقبال، أو يمكنك إرسال فاكس إلى الجيولوجى الخاص بشركتك الموجود فى الغابات المطيرة فى أندونيسيا.

وفى الوقت نفسه، فهذا لا يعنى أن رسالتك ستسمع أو تكون لافتة للنظر، فالعالم ملىء بالرسائل، ويجب على كل منا أن يحدد نوع الرسالة التى سيعيرها انتباهه فى الفترة الحالية، وجدير بالذكر أن إعلانات التليفزيون التى تستهدف مديرى الشركات من المحتمل أن تتلقى انتباهًا قليلًا إذا تمت إذاعتها على الهواء أثناء الساعات المبكرة من اليوم، ومن غير المحتمل بالنسبة لإعلان لسيارات الرولز رويس - بغض النظر عن طريقة صياغتها ببراعة شديدة - أن تحدث ازدحامًا فى صالة العرض إذا تم نشرها فى إحدى مجلات الأطفال.

أى الوسائل أفضل؟

ينبغى للأشخاص الذى يرسلون الرسائل تحديد أى من وسائل الإعلام تكون الوسيلة الأكثر فعَّالية وتأثيرًا على الجمهور فى ظل الظروف الراهنة، ويجدر بنا أن نشير إلى أن طريقة العرض الجيدة فى حد ذاتها لا تضمن تحقيق النجاح، ولكنها تحقق النجاح فى حالة واحدة فقط، وذلك عندما تحصل على الاستجابة المرجوة من الجمهور المستهدف.

فكيف يمكنك تحديد الوسيلة التى تستخدمها؟

إليك بعض الاقتراحات:

- ***اختر الوسيلة التى تناسب الصورة التى تريد عرضها.***

يجب أن تعكس الوسيلة شخصيتك أو صورة شركتك، فلا تقدِّم تقريرك السنوى فى شكل قصة فكاهية، ولا تعلن عن موضوعات مصممك فى مجلة *Mad*. استغل وقتك فى تصفح بعض المجلات، وقم بتدوين شركات الإعلانات والمجلات التى تعلن فيها، وكيفية تنوع الرسائل من مجلة إلى أخرى.

- ***اختر الوسيلة التى تناسب الجمهور الذى تريد الوصول إليه.***

لعمل ذلك الاختيار، فأنت تحتاج إلى معرفة نوعية الأشخاص الموجودين فى جمهورك، وتحتاج إلى معرفة المجلات أو الصحف التى يقرءونها والبرامج التليفزيونية التى يشاهدونها والمحطات الإذاعية التى يستمعون إليها وأذواقهم فى الموسيقى والملابس وردود أفعالهم تجاه الرسائل المرئية وتواصلهم مع الهاتف وأنواع رسائل البريد التى يحصلون عليها.

على سبيل المثال، ربما يكون التسوق عن بعد طريقة رائعة، وذلك إذا كان جمهورك أشخاصًا عمليين، يمكن الوصول إليهم والبيع لهم فى المنزل، ولكن إذا كان جمهورك يتكون من مديرى الشركات الذين يجب الوصول إليهم والبيع لهم فى مكاتبهم، فربما تكون عملية التسوق عن بعد أمرًا خطيرًا.

◆ ***اختر الوسيلة التى تناسب هدفك من إرسال الرسالة.***

إذا كنت تستجدى التبرعات الصغيرة من الأعداد الضخمة من الجمهور، ربما تكون الرسالة الموحدة فعَّالة ومؤثرة، ولكن إذا كنت تبحث عن مساهمين بمبالغ كبيرة - يساهمون بحوالى عشرة آلاف دولار أو أكثر - فابتعد عن الرسالة الموحدة، وهنا يتحتم عليك القيام بزيارات شخصية.

يجب أن يحكم اختيارك للوسيلة عدد من العوامل، فالتكلفة أمر مهم، ويجب أن تستحق النتائج الإنفاق عليها، وتعد البساطة عاملًا آخر مهمًا. فإذا كانت الوسيلة تعتمد على الاستخدام الشامل للصور، وأنت تفتقد إلى الخبرة أو المصادر لتجهيز الصور، فليست هذه هى الوسيلة المناسبة لك، وسوف تؤثر أيضًا خططك للمتابعة على اختيارك، ولكن الاعتبار الأكثر أهمية بالنسبة لك هو تحديد الوسيلة التى تناسب غرضك.

◆ ***اختر الوسيلة التى تناسب رسالتك.***

فإذا كنت تحاول أن توضِّح لموظفيك سبب التخفيض فى الأجور أو أن توضح لحملة الأسهم فى شركتك سبب إسقاطك للأرباح ربع السنوية، فلا ترسل رسالتك فى كتيب ملوَّن وممتاز، لأنك لا تستطيع التماس البساطة فى حين أنك تسافر فى الدرجة الأولى، واسأل نفسك: كيف تكون الرسالة معقدة؟ ما أسلوبها وطبيعتها؟ ما الشىء الذى ستعلنه الوسيلة بشأن الرسالة؟

◆ ***اختر الوسيلة التى تناسب الموقف.***

عندما نظم محرر إحدى الصحف بعناية مقالته الافتتاحية من أجل عيد رأس السنة، وذلك حتى تكون مؤثرة وملهمة بالنسبة للأشخاص الذين يحتفلون بها - فإنه كتب مقالته الافتتاحية التى تجذب الانتباه إلى التقاليد المتبعة فى هذه الأعياد، بالإضافة إلى العادات المتبعة فى بعض المناسبات الأخرى، وأشار إلى دلالة الأحداث التى يحتفلون بها فى كل عيد، واختار فقرات من الكتب التراثية التى تتحدث عن تلك الأعياد، ولكن الشىء الذى لم يقم به كان اختيار رسم

كاريكاتورى للصفحة المقابلة، فقد تم اختياره من قبل محرر آخر، حيث نشر رسمًا كاريكاتوريًا لشخصية مكروهة تمامًا فى جميع أنحاء العالم ولكن محبوبة لدى قلة من الناس.

فقد كان الرسم الكاريكاتورى دائمًا الوسيلة الخاطئة وغير المناسبة للموقف الخطأ، فقد فسَّره بعض القراء الذين يحبون تلك الشخصية على أنه إهانة لهم، وتم نقله فى وقت غير مناسب تمامًا من العام.

من الممكن أن تحقق طرق العرض المطلوب منها على نحو ضعيف باستخدام الطرق ذات العاطفة القليلة، يفتقد الكثير من مخططى الاجتماعات إلى إدراك الظروف والمواقف عندما يرتبون برامجهم؛ ففى الصباح الباكر، وبعد قضاء ليلة من الاحتفال الصاخب، لا يوجد وقت لأن تصل إلى الجمهور بطريقة عرض سمعية ومرئية معقدة. وفى ساعات الليل المتأخرة - وبعد تناول وجبة مليئة بالحلوى - فلا يوجد وقت لتحديد موعد محاضرة ثقيلة فى علم الاقتصاد.

تعد الوسيلة المناسبة لأية طريقة عرض هى الوسيلة التى ستنقل الرسالة بصورة أكثر فعالية فى الوقت المحدد لإرسالها إلى الجمهور، كما تعد سمات الجمهور، وسرعة طريقة العرض، وطبيعة الموقف، وطبيعة نشاط الجمهور، فى وقت العرض جميعها اعتبارات أساسية فى اختيار الوسيلة المناسبة.

◆ ***اختر الوسيلة التى لديها القدرة على نقل الرسالة التى تريد تقديمها.***

ففى أغلب الأحيان يتم تجاهل هذا العامل أيضًا فى عالم الأعمال. فالمدير التنفيذى طلبًا للحصول على ١٢٥,٠٠٠ دولار يرسل ورقة واحدة منسوخة ليس بالوسيلة الكافية؛ ولاستعادة مثل هذا الوضع من جديد يجب أن تعرض قدرات الشخص المتقدم بالطلب كما يجب أن تظهر الجودة والفئة.

وعلى الرغم من ذلك، فنحن فى أغلب الأحيان نغالى فى تقدير قوة التواصل المكتوب. فى إحدى المرات، لاحظ صاحب العمل أن العمَّال متوسطى المهارة يتركون شركته ويذهبون إلى شركات أخرى تدفع فقط رواتب أفضل ولا تقدم أية إعانات مالية للموظف؛ ولذلك، عندما توضع الإعانات فى الحسبان، يقل دخلهم فى الوظيفة الجديدة عن دخلهم فى الوظيفة القديمة.

سأله أحد زملائى الذى كانت تستشيره الشركة: "هل يعرفون ذلك؟".

أجابه المدير التنفيذى: "بالتأكيد، فقد قمنا بتقديم كتيب إليهم يوضح كل شىء عندما تركوا العمل".

راجع المستشار هذه الوسيلة واكتشف أن عددًا قليلًا من الموظفين قد قرأ الكتيب بالفعل، وأن العدد القليل الذى قرأه ربما لم يفهمه، كما أن الكتيب وسيلة غير كافية لأداء المهمة.

فلكل وسيلة مواطن ضعفها ومواطن قوتها؛ لذا استخدم مواطن قوتها وتجاهل مواطن ضعفها؛ فإذا كانت رسالتك تعتمد بشدة على التأثير المرئى، فلا تحاول أن تنقلها عبر الراديو؛ وذلك لأن الكلمات لن تستطيع وصف ما تدركه العين بسهولة بطريقة كافية، ويعد التليفزيون هو الوسيلة المرئية المؤثرة، ولكن التليفزيون له وقت محدد؛ حيث توجد آلاف الرسائل التى يرسلها يوميًا، خلال أربع وعشرين ساعة يوميًا وأربع ساعات من فترة الذروة فى المشاهدة، فإذا كانت رسالتك معقدة جدًا لترسل رسالتك خلال ثلاثين ثانية أو حتى خلال جزء يستغرق عشر دقائق من زمن البرنامج الحوارى، فربما ترغب فى التفكير بشأن إحدى وسائل الإعلام المقروءة، وتذكَّر أيضًا أن التليفزيون يهدف إلى جمهور عريض. فإذا كنت تريد الوصول إلى مجموعة صغيرة ذات اهتمامات خاصة، ربما تكون الصحف المتخصصة هى وسيلتك المناسبة.

كما تهدف أيضًا محطات الراديو إلى جماهير معينة؛ حيث توجه بعض المحطات برامجها إلى جمهور الشباب، والبعض يوجه إلى الأطفال، وربما تهدف محطات مختلفة إلى الجماهير فى مستويات دخل وتعليم متفاوتة. وفى بعض المناطق، قد تجد محطات تستهدف مجموعات لغوية وعرقية مختلفة، ولكن، نادرًا ما تذاع الرسائل المعقدة على الراديو بطريقة جيدة، ويكون متوسط فترة تركيز المستمع قصيرة نسبيًا.

تقدم الصحف المتداولة بشكل عام العديد من وسائل النقل لرسالتك، فربما تقدم بيانًا إخباريًا أو إعلانًا مدفوعًا، أو تكتب خطابًا إلى محرر، أو تقدم عمودًا خاصًا بالافتتاحية أو صفحات للتعليق. ومن الممكن أيضًا أن تعرض الصحف الصور والرسوم، وتكون ملونة فى أغلب الأحيان، على الرغم من أنها فى حقيقة

الأمر لا تستطيع توصيل نفس التأثير المرئى للتليفزيون، وتزيد أعمار الكثير من المشتركين فى صحف متداولة بشكل عام عن ثلاثين عامًا، وعلى الرغم من أن الأقسام المختلفة تلقى قبولاً من مجموعات مختلفة، فلا تستطيع الصحف تقديم الهدف المحدد بدقة كما هو الحال مع المجلات المتخصصة، وباعتبار الجريدة وسيلة، ضع فى اعتبارك معدل توزيعها؛ كيف تصل إلى العديد من الأسر؟ وما مكان هؤلاء الأسر؟

من الممكن أن تكون الخطابة وسيلة قوية إذا استُخدمت على نحو سليم، لنقل إنك مقاول وترغب فى بناء بيت فى المدينة بجانب جيران أسرتك، وقد اعترض جيرانك على ذلك، فربما تتمثل طريقتك الأكثر فعالية فى إلقاء خطبة أمام جيرانك تشرح من خلالها مشروعك، وتجيب عن الأسئلة التى يطرحها الجمهور.

ومن الممكن أن تكون الخطابة هى المدخل إلى وسائل الإعلام الأخرى، فإذا دُعيت لتوجيه خطاب إلى النادى المدنى أو مجموعة أخرى من الأشخاص بشأن موضوع عين، اسأل مدير البرنامج ما إذا كان من المناسب توجيه الدعوة إلى وسائل الإعلام، وإذا قامت وسائل الإعلام بإرسال الصحفيين والكاميرات، ربما تصل رسالتك بنجاح من خلال غرفة الاجتماعات.

تحقيق أقصى استفادة من أى وسيلة

عندما تقوم باختيار رسالتك، ابحث عن الطرق التى تمكّنك من الاستفادة القصوى منها؛ فلكل وسيلة سماتها وخصائصها المميزة، اكتشف هذه المميزات واستخدمها للحصول على النتيجة المرجوة.

وهناك ست نصائح لمساعدتك فى توجيه عرضك للحصول على النتيجة المرجوة، وهى على النحو التالى:

(١) كن حساسًا تجاه الطريقة التى سيجرب بها جمهورك العرض.

اجعل نفسك مكان الشخص الذى يتلقى الرسالة، كيف تكون استجابتك إذا وصلتك الرسالة؟

ففى كل يوم، يوجد على مكتبى كمية كبيرة من الأوراق؛ فالبعض منها مهم وبعضها تافه وبعضها عديم الجدوى، وعملية فصل الأوراق المهمة عن الأوراق التافهة أمر يستغرق بعض الوقت، وأنا أعرف أن الموظفين يواجهون نفس المشكلة؛ ولذلك أحاول تيسير الأمر بالنسبة لهم؛ حيث أحاول علاج الكثير من التفاصيل على قدر استطاعتى بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف؛ فربما توفّر المكالمة الهاتفية الوقت وإجهاد العين وهى أسهل.

فإذا كان يتحتم علىَّ نقل موضوعات مهمة على الورق، فلا أريد أن أفقد تواصلى فى وسط هذا الزخم من الأوراق الذى يؤول إلى مكتب المتلقى؛ ولذلك، أقوم بإرسالها عن طريق خدمة الشحن الجوى التجارى؛ فتكلفتها أكبر من البريد العادى، ولكنها تقدم بعض المميزات المهمة، حيث أعرف أنها تسلم إلى الزبون شخصيًا، وسوف يفتح الزبون العبوة ويجد عرضًا جذابًا ومغريًا وطلبًا للاستجابة الفورية، وسوف يكون لعملية تواصلى الأولوية على المواد الأخرى المكتوبة التى تصل؛ فمن طريق إدراكى للطريقة التى يكتشف بها عملائى طريقة عرضى، يكون باستطاعتى تهيئتها لإحداث أقصى تأثير ممكن؛ وبالتالى، تحقق الهدف المرجو منها.

(٢) لا تثقل طريقة العرض بحمل أكبر من اللازم.

فى بعض الأحيان، نتوقع أن طريقة العرض تقوم بإنجاز الكثير من الأشياء فى نفس الوقت، فليس باستطاعتك استخدام سيارة لنقل السلع والحيوانات فى الوقت نفسه كعربة نقل، أو أتوبيس صغير، أو عربة كبيرة، فيجب أن تختار الوظيفة التى تريد أن تقوم بها.

وبطريقة مشابهة، ليس باستطاعتك استخدام كتيِّب للترويج، والشرح، والتذكير، وبناء السمعة، وتقديم مصدر معلومات شامل فى آن واحد، ولكن من الممكن أن يتناول الكتيب إحدى هذه الوظائف، ولكن ليس كلها فى نفس الوقت، ركز على الوظائف القليلة المفيدة لطريقة عرضك واستفد منها.

(٣) اجعل طريقة عرضك جذابة.

يحكم عليك الناس من خلال جودة طريقة عرضك، فاظهر أمام جمهور من مديرى الشركات مرتديًا سترة قديمة وسيئة وجعدة، وشعرك أشعث ووجهك يبين أنك لا تقوم بحلاقة ذقنك (إذا كنت رجلًا)، أو فرشاة التجميل (إذا كنتِ امرأة). وانظر إلى كم الأشخاص الذين سيستمعون إليك.

أرسل جزءًا من موضوع مطبوع بحروف صغيرة، وصعبة القراءة، ومضغوطة بشدة فى كتابتها على ورق رخيص، وانظر عدد الأشخاص الذين سيقرأون هذا الموضوع.

سوق نفسك بشريط فيديو يحتوى على صور غير واضحة، ومهزوزة، وباهتة اللون لك وأنت فى مكتب غريب ومعتم، ولاحظ نوعية النتائج التى ستحصل عليها.

فالعرض السيئ أسوأ من عدم وجود عرض على الإطلاق، والسفر فى الدرجة الأولى تزيد تكلفته دولارات قليلة، ولكنه مربح. فإذا كنت تعد لكتيب أو أية عملية تواصل أخرى مكتوبة، استفد من الإعلانات والطباعة الملونة والورق الكافى الذى يتيح الفرصة لنموذج جذّاب، فإذا كنت لا تستطيع تحمل الورق الإضافى، خفّض من طول نسخة الكتيب، ولا تخفض من جودة طريقة عرضك.

(٤) اكتسب حسًا قويا بالتوقيت.

قبل أيام من التغطية التليفزيونية المستمرة، قررت إحدى الصحف الصباحية الرئيسية أن مشتركيها فى المناطق الواقعة خلف الساحل سوف يطّلعون على نتائج الانتخابات الوطنية فى الطبعة الصباحية القادمة، مهما كانت النتائج.

كانت الصحف جاهزة، والقصة تم إعدادها حتى يكون كل ما تحتاجه لتكملتها هو فقرة واحدة، وهى الفقرة الافتتاحية التى تعلن عن الفائز فى الانتخابات.

كتبت الأخبار واكتملت القصة ونشرت الصحف.

حمل القطار الصحف وذهب إلى المناطق الواقعة خلف الساحل، وفى الوقت نفسه توقف هذا القطار دقائق قبل وصول عربة التوزيع بشحنتها من الصحف،

لم يفتقد فقط المشتركون فى هذه المناطق إلى موضوع نتائج الانتخابات، ولكنهم افتقدوا أيضًا جميع القصص الأخرى الموجودة فى صحف ذلك اليوم.

ولذا، كان التوقيت عاملًا مهمًا.

يعد التوقيت عاملًا أساسيًا فى تواصل الشركات أيضًا؛ فقد تعلَّم المعلنون عن طريق البريد المباشر أن الإجابة عن رسالة البريد تعتمد بشدة على التوقيت، فإذا كنت تبيع بطاقات تهنئة بعيد رأس السنة، فلا ترسل الكتالوج الخاص بك يوم ١٠ ديسمبر، وإذا كنت تروج لقضاء عطلات نهايات الأسبوع فى شلالات نياجرا، فلا تربط عملية ترويجك بشهر ديسمبر. فمن الممكن أن يكون للإجازات، والمواسم، وأيام الأسبوع أيضًا التى تصل فيها عروضك تأثير كبير على استجابة الجمهور؛ ولذا، تحكَّم فى طول عرض رسالتك، فإذا استغرقت وقتًا طويلًا جدًا لقراءة العرض، فمن المحتمل أن يلقى بها المتلقى قبل أن يفهم رسالتك.

(٥) اكتسب حسًا بطريقة المحافظة على انتباه جمهورك.

تتراوح فترة الانتباه بالنسبة للكثير من الأشخاص ما بين دقيقتين وثلاث دقائق، وسواء أكانوا يقرءون أو يستمعون، فسوف يغيرون القنوات الفكرية إذا لم يكن هناك تغير فى السرعة.

لاحظ شكل البرنامج على محطتك الإذاعية المفضلة، سوف تستمر متوسط مدة الأغنية لحوالى ثلاث دقائق، إذا لم تكن تستمع إلى الأعمال الكلاسيكية. وتعرف شركات الإنتاج الموسيقى أيضًا أن هذا هو متوسط فترة انتباه المستمع، وسوف تتغير السرعة من تسجيل إلى آخر، وسوف يتبع اختيار الصوت اختيار الآلة: حيث يتم وضع إيقاع لحن موسيقى الروك عن طريق اللحن القديم الرقيق، وموسيقى البولناز البولندية عن طريق اللحن الموسيقى الهادئ.

يحدد المتحدثون المحترفون نقاطهم مستخدمين توقفات وقصص وتدريبات الجمهور لتقوية الانتباه، وهم يعرفون أيضًا الوقت الذى ينتهون فيه من كلامهم.

التقط رواية معينة وقلب فى صفحاتها بإبهامك، أى من الصفحات تكون أكثر جذبًا للانتباه لك؟ فمن المحتمل أن تكون هى الصفحات التى تحتوى على الكثير من الحوارات؛ وذلك لأن الحوار ينقسم إلى فقرات، بينما تعطى الفقرات الطويلة

مظهرًا كئيبًا ومتواصلًا للصفحة، أما الفقرات القصيرة تدل على التغيُّر المستمر فى السرعة، وهذا هو السبب الذى يجعل كتابة الصحف والمجلات تتميز بالفقرات القصيرة، وبالتالى، يستخدم الكتَّاب الجيدون الحوار، والتشبيهات، والاستعارات، والمجازات، والعناوين الفرعية، والأدوات الأخرى لتقديم تنوع دائم ومستمر فى السرعة.

(٦) *أعد كل عرض بحيث يخلق الحالة التى تريدها.*

هل تتذكر برنامج "جاكى جليسون شو" التليفزيونى؟ يفتتح هذا البرنامج كل أسبوع بعدد رقصات متقنة ومميزة من قبل راقصى فرقة "جون تايلور"، فهنا تمهد الموسيقى والرقص للدخول الفخم للكوميدى اللامع.

على مسرح برودواى، كانت المجموعة الافتتاحية المثيرة سمة مميزة للإنتاج الموسيقى حتى يظهر كل من "ريتشارد رودجرز"، و"أوسكار هامرشتاين الثانى"، ومعهما راعى بقر وحيد يجرى ببطء عبر المسرح وهو يحمل ستارة رعوية هادئة، وبعيدًا عن السكون الذى خيم على المسرح، كانت تثور المجموعة الافتتاحية بصوت يشبه صوت القبَّرة التى تصحو فى صمت الصباح، ويسمع الجمهور لأول مرة أغنية "هامرشتاين" الثائرة تتناغم مع موسيقى "رودجرز": ***There's a bright golden haze on the meadow***.

يا له من صباح جميل! فقد تم تشغيل المسرحية الموسيقية ***أوكلاهوما!*** وانطلقت مثل المهر اللعوب، وصنعت تاريخًا موسيقيًا، وهكذا هيئت المجموعة الافتتاحية الحالة المثالية للأعمال التى أعقبت ذلك.

إن عملية التحضير تجعل الجمهور مستعدًا لعرضك، وأحد الأمثلة الأكثر فعالية فى حياتى العملية تمثل فى اجتماع شركة جنرال إليكتريك فى منتجع فندق شيراتون وايكيكى بـ "هونولولو"، وقد دُعيت من قِبَل هذه الشركة للتحدث إلى المجموعة.

وقد بدأ التحضير بشكل جيد قبل تقديم عرضى؛ فهؤلاء كانوا مندوبى المبيعات الكبار فى الشركة، ولم يكن هناك شىء حسن للغاية بالنسبة لهم. وكانوا فى كل

مرة يذهبون فيها إلى غرفهم، كانوا يجدون دعوة من نوع ما، سواء بعض الأطعمة الغريبة أو الشراب الممتع.

وقبل ذلك بشهور، قام المخططون التابعون لشركة جنرال إليكتريك بتأجير فرقة موسيقية كانت تنقل الإعلانات فى شكل أغانٍ قاموا بتنظيمها؛ فقد كان كل شىء مصممًا ليظهر بحالة ممتعة وإيجابية؛ وعندما صعدت إلى ذلك المسرح لأتحدث، كان الجمهور مستعدًا بدرجة جيدة لسماع ما أقوله.

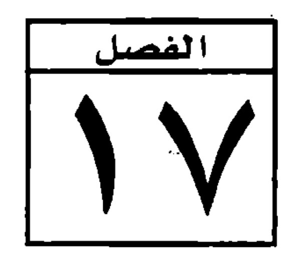
وجدير بالذكر أن هذا الجيل شب على تقديم عروض منظمة بطريقة احترافية؛ ولذلك فهو يتوقع أن يتم التعامل معه بالموهبة والإثارة. فإذا لم توفرهما، فسوف يشعر جمهورك أن هناك شيئًا ما خطئًا.

وهذا الأمر معروف فى جميع أنحاء العالم. يمتلك "جريم كليج" - صديقى وعميلى فى نفس الوقت - شركة موجودة فى "أوكلاند" ب "نيوزيلاندا" تبيع منتجات من خلال موزعين مباشرين فى أكثر من اثنتى عشرة دولة فى آسيا، وأستراليا، والمحيط الهادى. وينبغى أن ترى الاجتماعات التى يعقدها "جريم" للموزعين، فهو يعتبر كل واحد منهم عاملًا أساسيًا فى الإنتاج، بالإضافة إلى أفراد الرقص والموسيقى كجزء من طريقة العرض. وقد تم تصميم الديكور أيضًا لجذب الانتباه.

لقد أصبح فن تقديم العروض أكثر تطورًا مع مطلع القرن الواحد والعشرين؛ حيث تستخدم الصحف والمجلات أحيانًا العناوين الصارخة لجذب انتباه الأشخاص إلى عروضهم، وهم الآن يستخدمون تصميمات مبتكرة، وفن الجرافيك، والاستخدام الحر للألوان.

ويستخدم التليفزيون خلفيات ملونة، وخدعًا فنية، وموسيقى مناسبة لعروضه، كما يذيع الراديو عن إعلاناته بعمل مقدمات موسيقية، وتستخدم مكاتب البريد المباشر المنشورات المصورة الجذابة، وتستخدم المحلات العروض والإضاءة والأدوات الأخرى التى تجذب الانتباه لجذب الناس إليها، وتتنافس المراكز التجارية فى عملية التسويق؛ لترى أى الأشياء التى توفر أفضل الأماكن للمتسوقين ليتخذوا القرارات الخاصة بهم فى عملية الشراء، فبغض النظر عن نوعية العرض الذى تقدمه، زوده بالموهبة والخيال.

وبالتأكيد، فربما يضيع الوقت، والمصادر التى يتم إنفاقها على الرسالة، وطريقة العرض - دون تحقيق أى هدف ملموس، مع الأخذ فى الاعتبار أن الهدف من رسالتك هو الحصول على النتائج. وسوف نوضح فى الفصل القادم كيفية التركيز على النتائج التى ترغب فى تحقيقها.



التركيز على النتائج

يعد الهدف من عملية التواصل هو العمل على إحداث الأمور، وإذا لم يحدث أى شىء، سينتهى المطاف بعملية التواصل إلى الفشل. ففى أغلب الأحيان، نحن نشارك كثيرًا فى عمل حوار رائع، مبتكرين أشياء أدبية رائعة أو منتجين نموذجًا رائعًا إلى حد يجعلنا ننسى أن نسأل أنفسنا: ما النتائج التى نسعى وراءها؟

ويجدر بنا أن نذكر أننا نصبح مثل الطبيب الجراح الذى فتح الجرح بامتياز، واستأصل الورم الخبيث دون إلحاق أى ضرر بالأعضاء المحيطة به وأغلق الجرح بطريقة نظيفة وببراعة ليجد مريضًا متوفى على المنضدة فحسب؛ فيكون العزاء الصغير للعائلة هو أن "العملية تمت بنجاح ولكن المريض تُوفِّى".

إخفاق الطراز A

يعد تاريخ التجارة مفعمًا ومليئًا بالقصص التى يمكن مقارنتها ببعضها.

يعد طراز A لسيارات فورد اليوم واحدًا من السيارات البارزة جدًّا، فهو يشبه الطراز السابق القوى لها، وهو طراز T، فى أنه متين وموثوق به. وعلى عكس طراز T البسيط، فله أناقته وتميزه، وكان هذا الطراز يعد إنجازًا جيدًا فى وقته، وحتى بعد الحرب العالمية الثانية لا يزال يستخدم بطريقة شائعة كسيارة عائلية، كما أنه يعد سيارة عظيمة وذات مظهر جيد، ولكنه لا يعد سيارة ناجحة.

وجدير بالذكر أن طراز **A** لا يمكنه إعادة الريادة والسبق فى المبيعات لسيارات فورد التى سلبت منها عن طريق سيارات شيفروليه الحديثة؛ حيث استمر طراز **A** لأربع سنوات فقط قبل أن يستبدل بالطراز الشهير Ford V-8.

الباخرة التى بدأت رحلتها متأخرة جدًا

كانت سفينة المخابرات الأمريكية ***United States*** سفينة جميلة، حيث كانت سريعة ورائعة وذات تصميم جيد؛ فقد أحرزت رقمًا قياسيًا عالميًا فى السرعة للولايات المتحدة الأمريكية لعبور السفن عبر المحيط الأطلنطى، محطمة الأرقام القياسية السابقة التى تحتفظ بها **Cunard Lines' Queen Mary and Queen Elizabeth**، ولكنها انطلقت فى مطلع عصر الطائرات النفاثة، وسريعًا ما جعلتها الطائرات النفاثة الضخمة مهجورة.

السفينة النووية التى أبحرت فى وقت مبكر جدًا

كانت سفينة ***Savannah*** التابعة للقوات البحرية هى الأخرى سفينة جميلة، بالإضافة إلى ذلك كانت تعتبر معجزة تكنولوجية، وكانت السفينة التجارية الأولى المدارة بالطاقة النووية على مستوى العالم. أما من ناحية التصميم، فقد كانت ناجحة بدرجة كبيرة. ولكن النزاعات مع الاتحادات البحرية بشأن تجهيزات المركب أدت إلى انسحابها مبكرًا.

إخفاق ابتكار جديد

كانت Chevrolet Corvair سيارة جديدة وتتميز بوجود محرك تبريد هواء مصنوع من الألمونيوم، كما أنها مريحة، ومظهرها جيد، وسعرها اقتصادى ومعقول، ولكنها لا تتنافس على المبيعات مع سيارة Ford Falcon التقليدية، وفى

النهاية فقد سحقتها Chevrolet لصالح Chevy II، التى تطورت إلى Nova.

ففى كل حالة من هذه الحالات، تمت العملية بنجاح، ولكن المريض تُوفِّى.

ما السبب؟

ما يهم هو النتائج

على الرغم من التنفيذ بشكل رائع وممتاز، فقد فشلت الجهود المبذولة للحصول على النتائج المرجوة.

وفى عمليات التواصل، ربما نقضى معظم الوقت والموهبة فى إعداد رسالة رائعة ونقلها بطريقة مؤثرة إلى الجمهور الذى يرغب فى تسلُّمها، ولكن إذا لم نعط أى اهتمام واعتبار للنتائج التى نسعى إليها، فلن يستجيب الجمهور بالطريقة التى نريدها، وسوف تبوء الرسالة بالفشل، ولن نحصل على النتائج المرجوة؛ لأنه لا بد من وضع برنامج خاص بها للحصول عليها.

فعندما يفشل الجمهور فى الاستجابة للرسالة بالطريقة المرغوب فيها، فهذا عادة يحدث لأن الجمهور لا يعرف أبدًا نوعية الإجابة المرغوب فيها، كما أن السبب فى عدم وضوح الإجابة المرجوة للجمهور يكمن فى عدم وضوحها بالنسبة للشخص المتواصل أيضًا.

ولذلك، فقبل أن تقوم بتقديم عرضك، اسأل نفسك: "ماذا لو فعل الجمهور ما أريد منهم أن يفعلوه بالضبط؟ وما ذلك الشىء؟ وكيف يمكننى معرفته؟".

نوعان من النجاح

قبل أن تجيب عن ذلك السؤال، فكِّر فى أنواع النجاح الذى تسعى إليه. هناك نوعان من النجاح يتعلقان بعملية التواصل. فهناك نجاح على المدى القصير ونجاح على المدى الطويل.

فعندما يدعك الجمهور تدرك أنه يستمتع بطريقة العرض ويفهم النقاط التى وضعتها، تكون بذلك قد حققت نجاحًا على المدى القصير.

وعندما تثير عملية التواصل الجمهور للتفاعل مع رسالتك بالطريقة التى تريدها، تكون بذلك قد حققت نجاحًا على المدى الطويل.

عدم كفاية الفهم

اسمح لى أن أقدم لك مثالًا.

كان بعض المستثمرين فى مجال حقوق الامتياز يرغبون فى بيع امتيازات فى جزء معين من الدولة، وكانوا يعرفون أن الأمر صعب؛ ولذلك فقد قدَّموا دعوات للعملاء المحتملين لحضور اجتماعات إقليمية، وقاموا بتوضيح التفاصيل بعناية شديدة؛ فقد استخدموا وسائل شرح بصرية، وتوزيع نشرات، وعقد جلسات لطرح الأسئلة والإجابة عنها.

كانت النتائج القصيرة المدى ممتازة، فبعد الجولة الأولى من العرض، قال حوالى ٨٠٪ من الأشخاص الحاضرين إنهم يرغبون فى شراء الامتيازات، وقد تم منح جميع الحاضرين مهلة لمدة أسبوعين للرد.

وفى نهاية فترة العرض، لم يكن أى واحد من العملاء المحتملين موجودًا، فعندما بحث المستثمرون فى الأسباب، اكتشفوا السبب. فقد فهم العملاء المحتملون الذين حضروا الاجتماع العرضَ، ولكنهم كانوا غير قادرين على توضيحه بشكل كافٍ لشركاء حياتهم ومحاميهم ومحاسبيهم؛ ولذلك، فعلى المدى الطويل، فشلت عملية التواصل الخاصة بالمستثمرين.

حاول المستثمرون عملية التواصل مرة أخرى، وفى هذه المرة، طلبوا من العملاء المحتملين إحضار شركاء حياتهم أو على الأقل مستشارًا واحدًا خاصًا بهم، وعن طريق توضيح العرض لكل شخص مشترك فى صناعة القرار؛ حققوا نجاحًا على المدى الطويل.

وأنا أعرف عميلًا لا يقوم باتخاذ قرار تعيين لشغل مكانة مهمة فى شركته بدون مقابلة شريك العميل المحتمل، فعندما يوافق العميل المحتمل على عرض الوظيفة، تكون قد حققت نجاحًا على المدى القصير، وعندما يقتنع الشريك بالوظيفة

والشركة والموقع، فمن المحتمل بدرجة كبيرة تحقيق نجاح على المدى الطويل؛ وذلك لأنك قمت بزيادة احتمالية العلاقة المستمرة والمرضية.

نوعان من التغذية الراجعة

لكى يمكنك تحقيق نوعى النجاح، فأنت فى حاجة إلى نوعين من التغذية الراجعة، وهما: ***التغذية الراجعة للعرض والتغذية الراجعة للرسالة.***

توضح لك التغذية الراجعة للعرض ما إذا كان جمهورك يسمع ويفهم ما تقوله، أما التغذية الراجعة للرسالة فتوضح لك ما إذا كان الجمهور يستجيب بالطريقة التى تريده أن يستجيب بها.

ويعتمد حجم ونوع التغذية الرجعية على أهدافك من تقديم العرض.

لنقل إنك تطلق حملة إعلامية للسلسلة الجديدة من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وطالما أنك تستهدف السوق الداخلى؛ فإنك تقرر أن تستخدم إعلانات الصحف، إذن فما نوعية التغذية الراجعة التى ربما تسعى إليها؟

ربما تريد أن تعرف أيًا من الصحف من شأنها أن تثير أفضل الإجابات، وربما تريد أن تعرف أى الكلمات التى يكون لها أكبر التأثير وأفضل أيام الأسبوع للإعلان عن رسالتك، وكيفية التعجيل برسالتك، وحجم الإعلان الذى يكون مؤثرًا للغاية فى تكلفته - فكل هذا يعد تغذية راجعة للعرض.

ويوجد لدى وكالات الإعلان أنظمة معقدة للحصول على هذه المعلومات، فبإمكانك الحصول عليها عن طريق الاشتراك فى كوبونات الإعلانات برموز مشفرة، والتى توضح لك أى الجرائد التى قصَّت منها، واليوم الذى نشر فيه الإعلان، أو أن يكون لديك إجابات موجهة إلى صندوق مكتب البريد بحروف مشفرة بأعداد تسمح لك بمعرفة أى من الإعلانات تم الرد عليها، استخدم قدراتك الإبداعية لمواكبة الطرق الأخرى فى الحصول على تغذية راجعة.

والآن لنفترض أنك تتولى عملية تحسين مستمرة للجودة، وقد وضحت ذلك لموظفيك، ربما من خلال مقال فى الجريدة الخاصة بشركتك، أو من خلال خطاب إلى الموظفين، أو من خلال إلقاء خطبة بهذا الشأن.

والآن، فلا تقلق كثيرًا بشأن الطريقة التى تراجع بها العرض بطريقة تتماشى مع مستوى الفهم بين موظفيك، كيف تقيس ذلك؟

من الممكن أن تقوم باستبيان بسيط بأداء الوظيفة، فإذا كان الاستبيان يوضح أن البرنامج مفهوم بشكل جيد، فأنت تحتاج فقط إلى أن تواصل وضع خطط لعملية التنفيذ، وإذا كان الاستبيان يوضح أن الموظفين يشعرون بالارتباك بشأن جوانب معينة من الخطة، فباستطاعتك ابتكار عمليات تواصل إضافية منصبَّة على تلك الجوانب المعينة.

توقع المفاجآت

عندما تسعى إلى الحصول على تغذية راجعة، توقَّع المفاجآت. يقال إن سيارات Chevrolet Nova تعرضت لمنع بيعها بين الأشخاص الذى يتحدثون الإسبانية، ليس لأن المنتج يفتقد إلى الجودة التى يبحثون عنها؛ ولكن لأن التعبير "No va" فى الإسبانية يعنى "No go".

لا تبحث عن التغذية الراجعة التى تؤثر فى ذاتك، ولا تبحث أيضًا عن النوع الذى يعزز تحيزك وميولك؛ فإذا كانت التغذية الراجعة من شأنها أن تساعدك، فيجب أن تدل على النتائج الحقيقية، وإذا كانت التغذية الراجعة غير مرغوب فيها، فلا ترفضها بشكل جاهل أو غير منصف، ولكن ابحث عن طرق لتغيير طريقة عرضك؛ وذلك من أجل أن تثمر عن تغذية راجعة إيجابية.

إدراك الاستجابة التى ترغب فيها

كيف ستعرف الوقت الذى يقدم فيه جمهورك الاستجابة التى تريدها؟

يكون الوقت الأمثل لطرح هذا السؤال *قبل* أن تبدأ فى عرضك. وقد اكتشفت أنه من المفيد فى وقت مبكر فى مرحلة الإعداد أن أكتب جملة بليغة تحدد الاستجابة التى أرغب فيها، ومن ثم فإن التخطيط للتغذية الراجعة سيوضح لى ما إذا كنت حصلت على تلك الاستجابة أم لا.

وفى بعض الأحيان، ربما تكتشف أن العرض الذى خططت له ليس بمقدوره أن يقدم لك الإجابة التى ترغب فيها، فإذا كانت هذه هى المشكلة، فباستطاعتك أن تقوم بأحد الشيئين التاليين: يمكنك التخطيط لعرض آخر يتمتع بالقوة التى تحتاج إليها، أو تقلل من توقعاتك.

وفى أحيان أخرى، ربما تكتشف بعض الجوانب الضعيفة فى عرضك، وبإمكانك تعديلها للقضاء على مواطن الضعف.

إستراتيجيات الحصول على تغذية راجعة

إليك بعض الإستراتيجيات المجربة للحصول على تغذية راجعة:

- ***اختبر عرضك ورسالتك، وليس الجمهور.***

إذا لم يتم فهم الرسالة وتوصيلها، فنادرًا ما يكون هذا هو خطأ الجمهور، وبالتأكيد فإن بعض الجمهور أكثر ذكاء من غيره، والبعض يكون لطيفًا أكثر من الآخرين، ولكن فإن جزءًا من مهمتك كشخص متواصل - يتمثل فى معرفة الجمهور الذى تقابله وأن تصمم عرضك بالطريقة التى تناسب ذلك الجمهور.

فإذا كانت التغذية الراجعة التى حصلت عليها توضح لك أنك لا تتواصل، فابحث عن السبب، وابحث عن الطرق اللازمة للتواصل فى المرة القادمة.

- ***اختبر مدى فعاليتك وليس قدراتك.***

لا توجه إلى جمهورك سؤالًا مثل: "هل استمتعتم بالعرض؟"؛ فإن القليل من الأشخاص ينظرون إليك فى عينيك ويقولون: "إنك فاشل حقًا"، وسوف يخبرك الكثير من الأشخاص بأنك قمت بتنظيمه جيدًا، وسوف يثنى عليك البعض ثناءً حارًا، ربما يكون ذلك شيئًا عظيمًا بالنسبة لذاتك، ولكن لا يساعدك ذلك فى تحسين عرضك.

ذات مرة عرض مذيع أحد البرامج الحوارية التى تذاع على التليفزيون المحلى - سلسلة جديدة من العروض، واكتشف بأنه حصل على نوع جديد من التغذية الراجعة.

قال: "عندما كنت أقوم بعرض آخر، يأتى إلىَّ أشخاص ويخبروننى بأنهم رأوا العرض واستمتعوا به، وهم الآن يوقفوننى فى الشارع؛ ليقدموا لى آراءهم بشأن الموضوعات التى ناقشناها".

يمكنك الحصول على هذا النوع من التغذية الراجعة عن طريق طرح أسئلة معينة بشأن ما قلته، فعندما يمدحك الناس، تقرب منهم بطرح أسئلة تحدد ما إذا كانوا يفهمون الشىء الذى تقوله أم لا.

◆ ***اطلب من جمهورك تقديم تغذية راجعة لك.***

إذا كنت تلقى خطبة معينة، فوضح أنك لا تقيِّم الجمهور، ولكنك مهتم بآرائهم.

"لقد قلت لكم ما أفكر فيه، والآن فأنا أريد سماع الشىء الذى تفكرون فيه بشأن هذا الموضوع"، تعد هذه طريقة جيدة لطلب التغذية الراجعة، فمن خلال الراديو أو التليفزيون، يكون باستطاعتك أن تطلب من مشاهديك أو مستمعيك الرد من خلال الهاتف أو الخطابات. وإذا كنت تعرض إعلانك فى وسيلة مطبوعة، فمن الممكن أن يتراءى لك عمل اقتراح أو استبيان موجز للرد، من الممكن أن يتم قصّه وإرساله فى البريد كتغذية راجعة تريدها، ومن خلال الكوبونات المرفقة بالإعلانات تستطيع أن تعرف الطريقة التى يستجيب بها الكثير من العملاء لرسالة معينة.

◆ ***ابتكر طريقة لتقييم التغذية الراجعة التى تحصل عليها.***

يعرف الأشخاص الذين يرسلون الرسائل بالبريد العادى من خلال خبرتهم التى اكتسبوها عدد الإجابات التى يجب أن يتلقوها من عملائهم بالبريد؛ فعندما يكون هناك ضمان استرداد المال، فهم يحددون كمية مقبولة للبضاعة المرتجعة،

وعندما يحصلون على إجابات أكبر والمرتجعات أقل من المتوقع، فهم يدركون أنهم أشخاص ناجحون، وإذا كانت الإجابات قليلة جدًا والمرتجعات مرتفعة جدًا، فهم يعرفون أن عليهم عمل بعض التعديلات.

◆ ***ضع تغذية راجعة وتقييمات لأهدافك النهائية.***

لنقل إن لديك منتجًا رائجًا بين مواليد فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وتريد أن توسع نطاقه ليلقى قبول الجيل الأصغر. عليك حينئذ تطوير حملة إعلانية تصل إلى الجيل الأصغر، وبذلك تكون التغذية الراجعة التى تحصل عليها من العملاء الأصغر مبشِّرة بالنجاح، فهم يتحولون إلى منتجك، ولكن تذكَّر هدفك النهائى، وهو أنك لا تبيع منتجك إلى العملاء الصغار، ولكن لتوسيع نطاقه حتى يلقى قبولًا لدى جميع الفئات العمرية؛ ولذلك فبينما تهنئ نفسك على نجاحك مع العملاء الأصغر، فربما تحتاج أن ترى الطريقة التى تؤثر بها رسالتك الإعلانية على العملاء الأكبر، فإذا تخلت رسالتك عنهم، فمن ثم لا بد من إجراء بعض التعديلات فى الرسالة.

تعد التغذية الراجعة عديمة الجدوى إذا لم تستخدم

تكون التغذية الراجعة دون جدوى إذا لم تُستخدم، ويوجد عدد من الطرق لاستخدامها.

إذا كانت التغذية الراجعة تشير إلى أن عرضك حقق نجاحًا مدويًا، فستكون هناك رغبة للشعور بالراحة والفرحة بتحقيق هذا النجاح، ولكن تذكَّر أن العرض الناجح ليس هو الغاية فى حد ذاته، ولكن عليك أن تبحث عن النتائج طويلة المدى، فربما يؤدى عرضك إلى حلول ممتازة للمشاكل طويلة المدى، وفى الوقت نفسه فإن عملية ابتكار الحلول لا تكفى، ولكن عليك تنفيذ تلك الحلول. ما الاستجابة طويلة المدى التى تسعى إليها؟ حينما ترن استجابة المدى القصير فى أذنيك، انهض لاتخاذ الخطوات التى ستضمن تحقيق الإنجازات طويلة المدى.

الاستفادة من الفشل لتحقيق النجاح

إذا كانت التغذية الراجعة سلبية، فلا تكتئب، استفد من الإخفاقات التى تعرضت لها لتحقيق النجاحات فى المستقبل، قم بتحليل الخطأ، وابحث عن طرق للحيلولة دون حدوثه مرة أخرى؛ لأنه من الممكن أن تكون التغذية الراجعة السلبية هى المفتاح لتحسين دائم ومستمر.

وجدير بالذكر أن المتواصلين الجيدين يستخدمون خبراتهم لاكتشاف الشىء الذى يكون فى صالحهم. إن أسلوب الانطواء على الذات لـ "ديف توماس" لم يناسب المدير التنفيذى لشركة جنرال إليكتريك للشحن الثقيل "جاك ويلش"، كما أن أسلوب الفكاهة الهمجى للممثل "إيدى مورفى" لم يناسب "جونى كارسون" الهادئ، وربما لا يناسبك أسلوبى، ويتمثل الشىء المهم فى أن تطور من أسلوبك وتكتشف الشىء المناسب لك، وعلىَّ أن أقوم بفهم وتحليل التغذية الراجعة من أجل تعديل كل عرض أقدمه لتحقيق أقصى تأثير ممكن.

احتفظ بالمبادرة بين يديك

يعتقد بعض الأشخاص أن التغذية الراجعة لهم تكون ناجحة عندما يطلب أشخاص من الجمهور بطاقات أعمالهم، فأنا أفضِّل ألا أعطيهم بطاقاتى، بل أفضِّل أن يعطونى هم بطاقاتهم، وبتلك الطريقة، تبقى المبادرة بين يديك.

فعندما يطلب منى أحدهم بطاقة العمل الخاصة بى، فإننى أسأله عادة: "هل هناك شىء ما على وجه الخصوص يسعدك؟" فإذا كانت الإجابة بنعم، أبحث عن هوية هذا الشىء؛ ومن ثم أقول: "فى أغلب الأحيان يكون من الصعب الوصول إلىّ عن طريق الهاتف، أعطنى بطاقة العمل الخاصة بك وسوف أرى أنك حصلت على المعلومات التى تريدها"، وعلى ظهر البطاقة، أقوم بتدوين الشىء الذى يهتم به هذا الشخص، وبعد ذلك أتأكد من تقديم المعلومات، وأجرى اتصالاً لأرى ما إذا كان الشخص راضيًا أم لا. ففى أغلب الأحيان يفتح هذا الاهتمام الشخصى الباب لإتاحة الفرص فى المستقبل؛ فمن الأسهل الوصول إلى الأشخاص المشغولين عندما

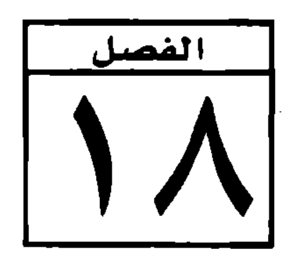
تقدّم لهم المعلومات التى يطلبونها عن إعادة فتح الباب الذى أغلقوه.

وبينما تتعلم التركيز على جهود عملية التواصل لديك، فسوف تجد نفسك تزيد فى قوة التأثير كقائد للأشخاص ومؤثر فى الأحداث، فلن يستقبل الناس رسالتك فقط، ولكنهم سيفهمونها أيضًا ويتفاعلون معها.

وسوف نوضح فى الأجزاء الباقية من الكتاب بعض الطرق الخاصة بعملية التواصل، وتعتبر المنصة أداة فعالة لمجموعات التأثير، كما أنها تقدم لك فرصة ليستمع إليك الناس فى كل مكان تتحدث فيه، وفى الجزء الرابع، سوف أقدّم لك بعض الاقتراحات التى ساعدتنى جيدًا أثناء عملى كمتحدث عام، وسوف نبدأ فى الفصل الثامن عشر بالنظر إلى طرق إعداد خطبة فعَّالة ومؤثرة.

الجزء الرابع

قوة المنصة



الاستعداد لإلقاء خطبتك

مع ظهور كل هذه التطورات التكنولوجية فى القرن الواحد والعشرين، فإن مديرى الشركات ما زالوا يعملون على أن يكتشفوا وسيلة الإعلام المناسبة التى ينبغى أن تستخدم فى عملية التواصل الفعَّال لتتحد مع المهارة التى وضعها "ديموستينى" منذ ٢٣٠٠ عام، وهى فن الخطابة.

ومن أجل الوصول بسرعة وبأقل تكلفة إلى الجمهور المشتت بطريقة كبيرة، سوف تكون وسائل الاتصال شيئًا لا غنى عنه. وفى الوقت نفسه فإن وسائل الاتصال لا تنقل الرسالة حية؛ حيث إنها لا تستطيع وضع الشخص المتواصل والجمهور فى محيط مشترك، والطريقة الوحيدة التى باستطاعتها القيام بذلك هى الخطابة المباشرة، ولا يوجد شىء يحرك المشاعر مثل الخطبة المباشرة عندما تتم صياغتها ببراعة، ونقلها بطريقة رائعة.

مناسبات إلقاء الخطب

من الممكن أن تستخدم الخطابة لتوصيل رؤية الشركة إلى الموظفين، ومن الممكن أن تستخدم أيضًا لتحفيز الموظفين فى الاتجاه الذى يريده المدير التنفيذى، كما أنها تستخدم لابتكار صور إيجابية للشركة والمدير التنفيذى فى المجتمع، وتستخدم فى إقناع الهيئات العامة للشروع فى العمل بالانسجام مع أفضل المصالح االتى يمكن تحقيقها للشركة، ومن الممكن أن تقدم الخطابة النصيحة

والمتعة والتوضيح والإقناع؛ ففى الوقت الذى تصل فيه إلى جمهور مباشر محدد، فإن جمهورها الثانوى من الممكن أن يكون ضخمًا، ويعود الأشخاص إلى منازلهم ومكاتبهم ويخبرون الآخرين بالشىء الذى سمعوه؛ فربما تستمع وسائل الإعلام وتنشر مقتطفات من الخطبة وجوهر الموضوع، وربما تقتبس المحطات الإذاعية والتليفزيونية بعض المقتطفات.

ولذلك، فإن فن الخطابة جدير بالاهتمام، ويستحق الإعداد لإلقاء الخطبة الاهتمام الواعى.

الأنواع الثلاثة للخطبة

سوف يعتمد نوع الإعداد الذى ستقوم به على نوع الخطبة التى تقدمها؛ فهناك ثلاثة أنواع أساسية للخطبة، هى على النحو التالى:

(١) *الخطبة الموقفية.*

(٢) *النصوص المكتوبة.*

(٣) *الخطبة الارتجالية.*

الخطبة الموقفية

تعد الخطبة الموقفية عادة هى الخطبة الأكثر رهبة بالنسبة للمتحدث، على الرغم من أنها لا يجب أن تكون كذلك، فهذه هى الخطبة التى يجب عليك تقديمها بشكل بديهى بدون استخدام ملاحظات أو تلخيص لها.

فربما تحدث عندما تكون واقفًا على منصة، ويطلب منك تقديم "ملاحظات قليلة مناسبة".

وربما تحدث فى اجتماع مجلس الإدارة عندما يطلب منك بصورة غير متوقعة توضيح المشروع الذى تتولى مسئوليته أو توضيح اقتراح قمت بتقديمه.

أو ربما يحدث أيضًا عندما تكون رئيس برنامج لاجتماع نادى الخدمات، ويفشل المتحدث الرسمى فى توضيحه.

ابق هادئًا

هناك كلمتان مهمتان تضعهما فى اعتبارك فى جميع الظروف والأحوال، وهما: **لا تفزع.**

فإذا استدعيت فى مرة من المرات للتحدث نيابة عن شركتك، فيجدر أن تلقى "خطبة شاملة". ربما تحتوى هذه الخطبة على رسالتك الأساسية: أى جوهر هذه الرسالة التى تريد أن يعرفها الآخرون فيما يخص مؤسستك، فيجب أن تحتوى على معلومات تكون معتادًا عليها ولا يجب أن تبحث عنها، فإذا لم تستطع الاحتفاظ بنسخة من هذه الخطبة فى حقيبتك، فعلى الأقل كن معتادًا على شكلها العام، وذلك حتى عندما تستدعى - على نحو غير متوقع - للكلام، يكون بإمكانك تنظيم أفكارك بسرعة.

وعندما تأتى الدعوة، ادّخر لحظة للتفكير، قم بعمل موجز سريع للنقاط التى تريد التحدث فيها، ولا تقلق بشأن الكلمات التى ستستخدمها، بل عليك فقط تنظيم أفكارك، وسوف تتدفق الكلمات، مثلما تتدفق إليك عندما تشارك فى محادثة عادية.

النصوص المكتوبة

ذات مرة طلب رجل دين شاب من جدته الحكيمة نقدًا لخطبته الأولى.

فقالت له: "هناك ثلاثة أشياء فقط أخطأت فيها"، قالت هذا ليشعر حفيدها الأكبر بالراحة.

سأل الشاب: "وما هى الأشياء الثلاثة الخاطئة؟"؛ حيث إن إجابة جدته قد أشعرته بعدم الارتياح:

"أولًا، أنت قرأتها. ثانيًا، لم تقرأها جيدًا. ثالثًا، هى لا تستحق القراءة".

إذا كنت تستطيع أن تجعلها ذا جدوى، لا تقرأ من النص، فإذا لم تكن قارئًا ممتازًا، وتتشبَّه بعض الشىء بالممثل، فسوف تبدو عقيمة وغير طبيعية.

ومع ذلك، فهناك مناسبات من الضرورى أن تقرأ فيها الخطبة، عندما يكون من المهم أن يتم نقل هذه المعلومات ببراعة وبدقة، وربما تكون القراءة هى خيارك الوحيد، وكذلك إذا كنت تتعامل مع قضايا قانونية دقيقة جدًا. على سبيل المثال؛ فإن الارتجال من الممكن أن يكلِّف ثمنًا غاليًا.

ويتشابه النهج التقليدى لتطوير وتنظيم نص مكتوب مع ذلك المستخدم للخطبة الارتجالية، والتى سوف أتعامل معها بالتفصيل لاحقًا، ففى الخطبة الارتجالية، تقوم بتنظيم أفكارك، أما الخطبة المكتوبة، فأنت تذهب خطوة أبعد من ذلك وتقوم بصياغة أفكارك بكلمات حقيقية سوف تتحدث بها.

وأنت تكتب، تذكَّر أنَّ للغة المكتوبة أسلوبًا واحدًا وأن للغة المنطوقة أسلوبًا آخر، اكتب اللغة المنطوقة، وعبر عن أفكارك بالطريقة التى تعبر بها عنها فى أية محادثة، وليس بالطريقة التى تكتب بها فى خطاب أو مقال، وتذكَّر أيضًا أن العين من الممكن أن تلاحظ بسهولة الكلمات التى تلعثم اللسان، قم بقراءة النص بصوت عال وتأكَّد من أنه لا توجد أية مشكلة باللسان، وأنه لا توجد أية كلمات يتم نطقها بصعوبة شديدة.

فعندما تقوم بإلقاء الخطبة، لا تقرأ كلمة بكلمة، دع عينيك تستوعبا مجموعة من الكلمات حتى يتعامل عقلك مع أفكارك وليس مع المقاطع؛ فسوف يجعل هذا من الأسهل بالنسبة لك للتعبير عن الأفكار بطريقة طبيعية وبفصاحة.

سوف يكون إلقاء الخطبة الطبيعى والسهل أكثر يسرًا إذا كنت معتادًا على النص تمامًا، فلا تحاول حفظ النص، ولكن اعرف الطريقة التى ينظم بها، وحدد النقاط التى تريد التأكيد عليها، فربما يجب عليك تحديد الكلمات التى تريد التأكيد عليها، وتحديد الأماكن التى تريد التوقف عندها.

وسوف يمكِّنك التآلف التام مع النص من التطلع إلى الحفاظ على التواصل بالعين مع الجمهور دون الخوف من فقد مكانك. فإذا فقدت مكانك، فلا تقلق، راجع الصفحة بهدوء حتى تصل إلى السطر الصحيح؛ فلا تستغرق هذه العملية سوى لحظة، وسوف تكسب جمهورك.

الخطبة الارتجالية

عادة ما تكون الخطب الارتجالية هى الأكثر فعالية؛ فعندما تتحدث بطريقة ارتجالية، فإنك تتبع ملخصًا معدًّا بعناية شديدة، وفى الوقت نفسه فلست مقتصرًا على نص معين، ويزودك الموجز الذى قمت به بالأفكار التى تريد التعبير عنها، ومن ثم، يمكنك صياغة هذه الأفكار فى كلمات بطريقة بارعة وطبيعية، ويجمع هذا النوع من الخطاب مميزات التلقائية والتنظيم الجيد.

وحيث إن الغالبية العظمى من المتحدثين ذوى الخبرة يستخدمون الطريقة الارتجالية، فإن الكثير من المواد التالية سوف تتعامل مع إعداد خطبة ارتجالية، ومع ذلك، فإن الكثير من الاقتراحات تناسب النص المكتوب أيضًا.

هل ينبغى أن تقبل الدعوة للتحدث؟

تتطلب الخطبة الجيدة إعدادًا رائعًا وحريصًا، ويبدأ الإعداد قبل أن تقرر قبول الدعوة للتحدث، ويجب أن يعتمد قرارك على الإجابة عن هذه الأسئلة التالية:

(١) لماذا يجب علىَّ التحدث إلى هذا الجمهور فى هذا المكان وفى هذا الوقت؟
(٢) ما الشىء الذى يجب أن أتحدث بشأنه؟
(٣) كيف يمكننى جعل الخطبة رائعة وشيقة ومقنعة؟
(٤) كيف يجب علىَّ تنظيم خطبتى؟
(٥) كيف يمكننى إعداد نفسى لتوصيل خطبة جيدة؟
(٦) كيف يمكننى الحفاظ على هدوئى وتجنب مرحلة الفزع أثناء إلقاء الخطبة؟
(٧) كيف أتواصل مع المستمعين وأجذب اهتمامهم؟
(٨) ما عقبات التواصل التى ربما أتعرض إليها، وكيف يمكننى التعامل معها بفعالية؟

(٩) كيف يمكننى توضيح الأفكار المعقدة، وكيف أكون مقنعًا فى القضايا المثيرة للجدل، وبطريقة أخرى، كيف أثير الاهتمام بالموضوعات غير الواضحة؟

(١٠) كيف سيمكننى الحصول على الاستجابة التى أريدها من الجمهور، وكيف سأعرف عند الحصول عليها؟

لماذا تتحدث أنت وفى هذا المكان؟

يجب أن تكون أهمية السؤال الأول واضحة، فإذا لم يكن لديك شىء تقوله وسيكون مفيدًا وممتعًا بالنسبة لهذه المجموعة، فلا يجب أن تتحدث، وإذا كان برنامج عملك محددًا فى وقت ومكان وفى محيط يجعل من المستحيل بالنسبة لك نقل رسالتك بفعالية، فيجب أن ترفض الدعوة.

وقبل أن تقبل الدعوة، اكتشف الكثير من الأشياء حول المؤسسة التى تقدّم الدعوة، اعرف ثقافتها وتاريخها وأهدافها، فإذا قبلت الدعوة للتحدث، هل سيفسر الآخرون قبولك للدعوة على أنه تحقيق لأهداف المؤسسة؟ فإذا كان الأمر كذلك، فهل هى الأهداف التى تستطيع إظهارها بارتياح؟

ابحث عن اهتمامات الأشخاص الذين قاموا بدعوتك لتوجيه خطاب، ماذا يعرفون بالفعل عن الأشياء التى تتحدث بشأنها؟ وما الشىء الذى باستطاعتك أن تخبرهم به والذى سيضيف إلى معرفتهم المفيدة؟ كم من الوقت ستستغرقه فى إخبارهم؟

من الأشخاص الآخرون فى البرنامج وما موضوعاتهم؟ وفى أى ترتيب سوف يتحدثون؟ وكيف سيتناسب خطابك ورسالتك مع البرنامج كاملًا؟ هل سيأتى دورك بعد متحدث ممل أم متحدث شيق؟ وهل سيعلى الخطاب من شأنك؟

تحديد معوقات عملية التواصل

قم بتحديد المعوقات التى ربما يجب عليك التغلب عليها للتعبير عن رسالتك، هل سيكون الجمهور متعاطفًا أو عدوانيًا أو محايدًا؟ هل ستبدأ أنت البرنامج؟ أم ستنهيه؟ وما نوعية ترتيبات الغرف التى ستجدها؟ هل ستكون المتحدث الأخير قبل الغداء، أم المتحدث الأول بعد الغداء؟ هل سيأتى إليك جمهورك مباشرة بعد ساعة الحفلات؟

تعد كل هذه الاعتبارات مهمة فى تحديد ما إذا كان هذا الخطاب من المحتمل أن يعجل أو يؤخر إجابتك، فلا تضع نفسك فى موقف تعرف أنه سيكون من الصعب عليك الظهور بمظهر جيد، فإذا كانت الاحتمالات ضد حدوث هذا الشىء فاستمر.

أسباب قبول الدعوة

مع وجود الكثير من الدعوات، ربما تكتشف العديد من الأسباب الجيدة لقبول الدعوة، وفيما يلى بعض الأسباب الجيدة لقبول الدعوة:

- لديك معلومات قيمة أو آراء ثاقبة تريد تقديمها إلى المجموعة.
- أن هذه اللحظة هى الوقت المناسب، وأن هذا هو المكان المناسب لمشاركتهم.
- سوف يقبل هذا الجمهور قيادتك، بشرط أن تستحقها عندما تتحدث.
- لديك شىء مهم تريد من هذا الجمهور أن يقوم به.

اختيار الموضوع

بمجرد أن تقرر قبول الدعوة، تتمثل المهمة التالية فى اختيار الموضوع، وفيما يلى بعض المعايير لاختيار الموضوع:

- يجب أن يكون الموضوع شيئًا تعرفه أو يمكنك البحث فيه.
- يجب أن يعرف الجمهور شيئًا قليلًا عنه على الأقل، ولكنهم يريدون معرفة الكثير.
- يجب أن يكون محددًا ومناسبًا للجمهور.
- يجب أن يكون محدودًا بحيث لا يكون مربكًا.
- يجب أن يكون أداة لتحقيق الاستجابة التى تريدها.

اجمع المواد التى تحتاج إليها

وبعد أن تختار موضوعك، قم بتحليل الشىء الذى تعرفه عنه بالفعل، وحدد كمَّ المعلومات الإضافية التى ستحتاج إليها. فأنت الآن جاهز للبحث فى خطابك.

استخدم المكتبة أو النشرات الدورية وملفاتك وأية مصادر أخرى مناسبة؛ لتلم بشكل تام بالموضوع الذى تتحدث عنه، ومن ثم - ولإضفاء الصبغة الشخصية عليه - استفد من خبراتك الشخصية فى تقديم أمثلة حية أو استخدم خيالك لإنتاج أفكار أصيلة.

تنظيم خطابك

تعد الكثير من الصيغ المعقدة متطورة عن خطابات المؤسسات وعمليات التواصل الأخرى، فلا يجب أن تكون معقدة، فمن الممكن أن تكون أمرًا بسيطًا لاختيار المادة التى تريد استخدامها واتباع عملية الاختيار الطبيعية لعقلك، وفيما يلى الطريقة التى أقوم بها:

(١) أتصفح كل موادى، وأختار فقط تلك النقاط التى تتصل بموضوع خطابى وجمهورى.

(٢) أقوم بكتابة جملة واحدة موجزة، والتى تعبر بوضوح عن الشىء الذى أريد قوله.

(٣) أقوم بتقليل أفكارى إلى ثلاث أو أربع جمل، والتى تنقل بوضوح الفكرة المقصودة من الموضوع الأساسى.

(٤) أدعم الموضوع بالتوضيحات والعبارات الداعمة، والأفكار والسطور المضحكة، والنقاط المقنعة.

(٥) أقوم باختيار فكرة طريفة متصلة بالموضوع؛ لاستخدامها فى المقدمة وتلخيص موجز للنقاط الأساسية لاستخدامه كخاتمة، وسوف أنهى خطابى بتحدٍ واضح ومقنع لاتخاذ إجراء محدد.

(٦) أترك الخطبة تختمر فى عقلى وقلبى؛ حتى أفهم تأثير كل شىء سوف أقوله، وأستشعرها بعمق، وأتأكد من أن كل شىء واضح ومقنع قدر استطاعتى.

والآن فأنا مستعد لنقل خطابى بكلمات طبيعية، وفى الوقت نفسه، تكون مشتقة من أفكار مؤثرة للغاية ومنظمة بشكل جيد.

عندما تستخدم كاتبًا للخطبة

تعد عملية الكتابة صورة من صور التواصل فى حد ذاتها، كما أنها أيضًا مستهلكة للوقت؛ فليس لدى جميع المديرين الوقت أو الميل لتكريس أنفسهم للمهنة؛ وهذا هو السبب الذى يجعل الشركات فى أغلب الأحيان تمتلك مجموعة من كتَّاب الخطب أو إسناد مثل تلك المهام لأعضاء أقسام العلاقات العامة.

فهذا العمل يكون جيدًا طالما أن كاتب الخطبة يعرف أفكار المديرين وأساليب خطابهم، فإذا كان كاتب الخطبة لا يعرفك جيدًا، فربما تجد نفسك تنظر إلى الخطبة التى تشوه وجهة نظرك، وتستخدم أسلوبًا معينًا من التعبير لا يكون مناسبًا لك.

فكلما عرفك كتاب الخطبة بشكل أفضل، استطاع التعبير بشكل أفضل عن أفكارك فى الشكل اللغوى الذى تفضله. فإذا لم يبلغ عنك كاتب الخطبة بطريقة

مباشرة، فيجب أن يبلغ عن شخص يعرفك بشكل جيد للغاية، ويجب أن يحرر ذلك الشخص المسودة بعناية شديدة.

تأكد من أن المجموعة الخاصة بالكتابة لديها فهم واضح لموقفك تجاه القضايا التى تخطط للتحدث عنها، فإذا كانت شركتك لديها مواد مطبوعة ورسائل متبادلة تذكر الموقف الرسمى للشركة، فاجعلها متوافرة لكاتبك. ويجب أن تمتلك المجموعة الخاصة بالكتابة مكتبة من المواد المطبوعة المشتملة على التقارير السنوية ومواد مطبوعة خاصة بالتسويق والمبيعات، ونشرات داخلية وخارجية، وملف بخطابات المدير التنفيذى للشركة. وعندما تجد أى مقالات أو اقتباسات تكتشف أنها متصلة بالموضوع ومقنعة على وجه الخصوص، اجعل السكرتير الخاص بك يقصُّها أو ينسخها ويرسلها إلى المجموعة الخاصة بالكتابة.

فسوف يساعد هذا الأمر الكاتب على امتلاك عيِّنات من الكتابة أو الكلام المطروح، ومن الممكن أن يتخذ هذا شكل الشرائط السمعية، وشرائط الفيديو، والمخطوطات، ونسخًا من الرسائل المتبادلة؛ فمثل هذه المصادر سوف تمكن الكاتب من التأقلم مع أسلوب خطابك واختيار كلماتك.

وإذا كان لديك مشكلة فى نطق كلمات معينة أو مجموعة كلمات، فيجب أن يعرف الكاتب بشأنها.

وسوف يقدم لك الكاتب الكفء خطبة مكتوبة ومنظمة بشكل جيد أيضًا؛ وتتمثل مهمتك فى توجيهها بشكل خاص.

لا تذهب إلى المنصة بخطاب لم تكن قرأته من قبل، استغرق بعض الوقت لقراءة المسودة بحيث لا تكون فى عجلة من أمرك أو مرتبكًا.

اقرأ الخطبة أولًا لمعرفة المحتوى، هل أدرج الكاتب كل النقاط التى تريد توضيحها؟ وهل كل المعلومات حقيقية؟ وهل تعبر عن وجهة النظر التى تريد التعبير عنها؟ وهل تعكس أولوياتك؟

اقرأه بعد ذلك للاطلاع على الأسلوب، هل يستخدم الكاتب أية كلمات غير معروفة بالنسبة لك؟ هل تتعارض الكلمات مع أهدافك؟ هل تبدو غير متناسبة مع أسلوبك فى التعبير؟

وفى النهاية، قم بقراءة الخطبة بصوت عال، هل تخرج الكلمات بسهولة وبشكل طبيعى من بين شفتيك؟ هل هناك أية مشكلات فى اللسان؟ هل هناك أية جمل لا تستطيع نطقها فى نفس واحد؟

لا تتردد فى توجيه النقد للكاتب بشأن الصياغة. فهذه خطبتك أنت ويجب أن تقول الشىء الذى تريد أن تقوله بالطريقة التى ترغب فيها، قم بتغيير أية كلمة تعتقد أنها صعبة لتجعلها متناسبة مع أسلوبك الطبيعى فى التعبير.

وفى الوقت الذى تقرأ فيه الخطبة، كن متيقظًا للفرص لإضافة أفكار شخصية ونوادر تضفى تأثيرك على الخطبة؛ فمن الممكن أن تضفى الصور والقصص الروح والاهتمام والإثارة إلى خطبتك. وسوف نتناول فى الفصل القادم مجموعة من الاقتراحات بشأن اكتشاف واختيار هذه العناصر.



التواصل من خلال الصور والحكايات

إذا كانت عملية التواصل مجرد مسألة نقل للمعلومات والأفكار، فيمكن للأشخاص المتحدثين أن يوفروا مجهودهم، فكل ما يحتاجون إلى القيام به هو تقديم وتوزيع نسخ من موضوعاتهم، وفى الوقت نفسه عندما يأتى الآخرون لسماع الخطاب، فإنهم يبحثون عن أكثر من المعلومات المجردة، فهم يتوقعون أنهم سيستمتعون ويتأثرون، وأيضًا تزيد معرفتهم واقتناعهم؛ ولذلك، يجب أن يتم نقل الأفكار والمعلومات بمزيج رائع من الفكاهة والشجن والأمثلة الجذابة.

وهذا هو السبب بأن المتحدثين ذوى الخبرة يتعلمون توظيف الصور والقصص لإضفاء الحيوية على خطاباتهم؛ وذلك لأن القصص والصور تمكنهم من جعل خطاباتهم ممتعة وشيقة وبارعة ومقنعة.

اختر قصصك

تعد سرد القصص فنًا، ولكن فى الوقت نفسه تستطيع أن تتعلمه. فالشىء الأول الذى يجب أن تتعلمه هو طريقة اختيار قصصك، اختر كل قصة مع الأخذ فى الاعتبار هذه المعايير التالية:

◆ ***يجب أن تكون قصة يمكن أن يرتبط بها الجمهور.***

ربما يكون "نازاريس" هوراوى القصص الأكثر فعالية فى جميع العصور، والذى لا تزال حكاياته الرمزية تحقق أهدافها لما يقرب من ألفى عام منذ ظهورها لأول مرة، وتدور القصص التى قالها حول الحياة اليومية للأشخاص من جمهوره.

فعندما أخبر عن القصة الرمزية للخروف المفقود، فهو يعرف أنه يخاطب جمهورًا له صلة بروتين الحياة الرعوية، وعندما أخبر عن القصة الرمزية لـ"الساموراى العظيم"، فهو يعرف أن جمهوره قد تربى فى بيئة الحقد والعداء، ويرغب فى تناول الجانب الأخلاقى للساموراى، وعندما تحدَّث عن العجين والخميرة، فهو يعرف أنه توجد نساء فى جمهوره تصنعن الخبز عن طريق خلط العجين القديم بالعجين الجديد ليتخمر، وهو واثق بأن "القليل من الخميرة يجعل الخبز كامل المذاق".

ولذلك، فعندما تستخدم قصصك اتبع أسلوبه، بمعنى أنه عندما تأخذ فى بدء سرد القصص يكون الأشخاص الموجودون فى جمهورك قادرين على التواصل معها من خلال خبراتهم العامة.

وتأكد من أنهم سوف يرتبطون بكل قصة بطريقة إيجابية، فعندما تلقيت دعوة لإلقاء خطاب فى اجتماع المبيعات السنوى لشركة "بوردن" فى هوستون، بدأت فورًا التفكير بشأن كل القصص التى سمعتها عن "Elsie the Cow"، وفى الوقت نفسه - عن طريق اتباعى طريقة عملى المعتادة - تشاورت مع شخص فى الشركة لاكتشاف ما إذا كان من المناسب المزاح بشأن "Elsie".

وكان الرد: "لا بحق الله؛ فنحن تقريبًا نعتبر "Elsie" شيئًا مقدَّسًا".

◆ ***يجب أن تكون القصة واضحة وسهلة الفهم.***

هناك حقيقة بديهية بشأن النكات والنوادر الطريفة وهى: إذا كان يجب أن تفسرها، فلا تقلق. فإذا كان الجمهور لا يفهم المغزى من القصة أو السطر الأخير منها، فإن القصة تفشل، ولن يوجد أى تفسير سيعيد قوتها. ففى بعض الأحيان، ربما ترن القصة بين مسامع الأشخاص الذين يتشاركون خبرة ومعرفة معينة،

وفى الوقت نفسه لا تحدث الأثر المطلوب بين الأشخاص الذين لم يستهلوا سماعها؛ ولذلك، تجنَّب القصص التى تتطلب معرفة خاصة أو كلمات خاصة حتى تعرف أن جمهورك يمتلك تلك المعرفة الخاصة، ومتعود على مثل هذه الكلمات.

فإذا قلت إنَّ: "ضخمًا ضئيلًا تعد جمعًا بين كلمتين متناقضين"، فإن السطر لا يحدث الأثر المطلوب مع الجمهور الذى لا يعرف أن الإرداف الخلفى يعد تناقضًا فى المصطلحات، مثل مربع دائرة أو مستقيم منحنى.

فقبل أن أستخدم القصة مع الجمهور، فأنا أتدرَّب على إخبارها لأشخاص عديدين مختلفين، وعن طريق ملاحظة استجاباتهم، أستطيع تمييز القصص التى ستنجح من التى ستفشل.

- ***يجب أن ترتبط القصة بوضوح بالنقطة التى ترغب فى توصيلها.***

ليس كافيًا أن تكون القصة مضحكة أو مثيرة أو مؤثرة، فإنها أيضًا يجب أن تشير إلى الغرض من الكلام، ويجب أن تكون علاقتها برسالتك واضحة بشكل مباشر، كما أنه يجب ألا يكون لدى الجمهور مشاكل فى استنتاج مدى ارتباط القصة بالنقطة التى تريد توصيلها.

ويفضل بعض المتحدثين بدء خطابهم بنكتة: "حدث لى شىء مضحك وأنا فى طريقى إلى الفندق ..." فهم يعبرون عن هذا الشىء، منتظرين انتهاء الضحك، ثم بعد ذلك يقولون: "ولكن بصدق، على الرغم من ..."

لا تضيف النكتة أى شىء إلى الخطاب؛ فبدلًا من أن تقود الجمهور بقوة إلى موضوع الخطاب، فهى ترسل الرسالة التالية: "أتناولت حلواك، الآن حان الوقت لتأكل السبانخ"، فقد انتهى الجزء الجيد، وبدأ الجزء الباهت، فليست هناك طريقة أخرى لجذب انتباه الجمهور والاستحواذ عليه.

- ***يجب أن تستطيع التعبير عن القصة بشكل جيد.***

ربما سمعت عن المسجون الجديد الذى ارتبك بما حدث بعد أن انطفأت الأنوار، عندما كان ينطق شخص ما بالأرقام، وفجأة انفجر جميع السجناء بالضحك،

وعندما انتهوا من الضحك، نطق شخص ما رقمًا آخر، وبدأ السجناء مرة أخرى فى القهقهة.

"ماذا يجرى؟" طرح الوافد الجديد هذا السؤال على زميله فى الزنزانة، "نحن نقول نكات" كانت هذه هى الإجابة، "فلم نسمع الكثير من الوافدين الجدد فى الداخل؛ ولذلك فقد انتهينا من تكرار قول النكات المتشابهة، فكل شخص يعرفها، ولكى نوفّر الوقت فقد قمنا بترقيمها، فعندما أصيح برقم "٧٦"، يعرف كل شخص أيًّا من النكات التى أتحدث بشأنها، ولذلك يضحك كل شخص".

وكان السجين الجديد يريد أن يشارك فى الضحك، فصاح برقم "٧٦"، ولكن تم الترحيب به بالصمت المطبق.

فسأل قائلًا: "لماذا لم يضحكوا؟".

فأجابه زميله: "من الممكن أن يقولها بعض الأشخاص، والبعض الآخر لا يستطيع".

فهذه حقيقة؛ فالنكتة التى تطول مدتها عندما يقولها شخص معين ستكون مملة عندما يقولها شخص آخر؛ وهذا لأن شخصية وثقافة الشخص المتحدث تضفى صفة معينة على النكتة؛ على سبيل المثال، بإمكان زميلى "روبرت هنرى" أن يقول نكاتٍ عن السكان الجنوبيين وينجح فيها؛ وذلك لأنه اشتقها من السكان أنفسهم، ومن الممكن أن يطلق الكوميدى الأسود نكاتٍ قد ينظر إليها على أنها عنصرية نابعة من الأصل القوقازى، إن النكتة التى تعبر عنها الشخصية الاجتماعية بشكل سريع ربما يقل تأثيرها عندما يستخدمها شخص أكثر رقة وبصوت أقل، فيجب أن تكون القصة مناسبة لشخصية الراوى ويجب أن تتناسب مع موقف الخطبة.

- ***يجب أن تتناسب القصة الوقت المحدد لها.***

فإذا كنت تعتمد على نقطة مهمة جدًّا، فمن الممكن أن تمتد القصة لتحدث تأثيرًا كاملًا، وإذا كنت تعتمد على نقطة بسيطة، فاعمل على جعلها قصيرة ورائعة، تأكد من أن طول القصة مناسب للنقطة التى تعتمد عليها، وأنها مناسبة لطول الخطبة.

تدرب على سرد قصتك

إذا كانت القصة تستحق التحدث بشأنها، فإنها تستحق أن تقولها بشكل جيد. والطريقة الوحيدة التى تستطيع التأكد من خلالها أنك تقول القصة بشكل جيد هى التدريب عليها بشكل متكرر.

فالقصة الجيدة لديها إيقاع وتدفق، كما أن لها حالة خاصة، والطريقة الوحيدة التى توفّر بها هذه المواصفات للقصة هى أن تجعلها جزءًا منك، قم بإخبار القصة مرارًا وتكرارًا، استمع إلى نفسك وأنت تقولها على شريط كاسيت، وعندما يتحسن أداؤك، شاهد نفسك وأنت تقولها على شريط فيديو، ابحث عن الطرق التى تجعلك تحسِّن الطريقة التى تسردها بها.

وجدير بالذكر أن الكثير من المتحدثين يقضون ساعات فى التدريب على نقاطهم الأساسية ويهملون التدريب على قول القصة، وهذا شىء خطأ.

دع الجمهور يستجيب

إذا كانت القصة مؤثرة، فيجب أن يكون لدى الجمهور الفرصة للاستجابة إليها، استخدم التوقفات لعمل توقعات للسطر الأخير من القصة، وبعد أن تصل إلى السطر الأخير من قصتك، توقَّف مرة ثانية لتعطى نفسك فرصة للغوص فى تلك النقطة.

أشرك الجمهور

يحقق الخطاب الجيد التفاعل بين المتحدث والجمهور، ويبحث المتحدث الجيد عن طرق لإشراك الجمهور، وتوفر القصة الجيدة السبيل إلى ذلك.

فعندما أروى قصة، ففى أغلب الأحيان أطرح سؤالًا يلزم استجابة الجمهور، وعندما أصل إلى النقطة الأساسية فى القصة، أطرح سؤالًا من قبيل: "ما الشىء الذى تعتقد أنه قام به بعد ذلك؟"، فإذ كان الجمهور معى بالفعل، فسوف تصل

الإجابة إلى أذهانهم فورًا، وأستطيع أن أقول - من خلال مشاهدتهم فقط - إننى أتواصل معهم.

وتعد أفضل الطرق لمشاركة الجمهور فى القصص الفكاهية هى أن تروى قصصًا كما لو كانت بشأن أشخاص من الجمهور، فإذا كان الأشخاص الذين تختارهم معروفين لدى المجموعة، فمن الممكن أن تكون النتائج رائعة. فهذا الأمر ينجح على اعتبار أنه نقد للشخص المشهور، فربما تزعج المدير الكبير، أو أحد أعضاء المجموعة المشهورين بأنه مهرج، أو شخص شديد الاحترام فى الجمهور.

وهناك أربع قواعد مهمة لاستخدام هذه الطريقة على نحو صحيح، وهى على النحو التالى:

- تأكَّد دائمًا أنك توضح الأمر للأفراد الذين سيكونون موضوع الفكاهة، أو على الأقل مع الأشخاص الذين يعرفون الشخص جيدًا لدرجة تكفى؛ ليخبروك ما إذا كان هذا الشخص سيغضب أم لا.
- اجعل النكتة لطيفة، وتأكد دائمًا من أن جوهر النكتة لا يقع فى نقطة حساسة؛ على سبيل المثال: كان "بوب هوب" يحب أن يهزأ بـ "جيرالد فورد" أثناء فترة رئاسة "فورد"، وفى الوقت نفسه كان يسخر دائمًا من الرئيس بشأن لعبة الجولف التى يمارسها، وليس من سياسته الخارجية.

  سوف يغضب الكثير من الجمهور إذا كان يتم النظر إلى أى شخص من خارج المجموعة على أنه شخص مهاجم لمجموعتهم، ويتذكر زميلى "جين بريت"، الذى كان يعمل كاتبًا أساسيًّا لـ"هوب بيرنت"، و"كارول بيرنت"، وهو يشعر بالحزن - خطابًا قدَّمه فى الشركة؛ فقد كرس كلماته كاملة لعمل فكاهة من آلة الطباعة الزرقاء التى لا تعمل أبدًا، وفى وسط خطابه، خرج مدير القسم الذى قام بتصنيع الآلة غاضبًا.[1]
- اجعلها قصيرة؛ فإذا تحدثت بصفة مستمرة عن نفس الشخص، فإن الأشخاص يشعرون بالضجر وربما يشعر الأشخاص المشاركون بالخجل.
- وفى النهاية، اشكر الشخص، سواء بطريقة علنية أو عن طريق مصافحته باليد، أو عن طريق إطرائه.

استشهد بالصور

عرفنا فى الفصل الثانى أن إحدى الطرق الأساسية لملكة التواصل تتمثل فى استخدام الصور؛ حيث توضّح الصور قصصك وحججك.

فقبل استخدامك للصور، يجب أن تكون قادرًا على رؤيتها، أولًا بعينيك المجردتين، وثانيًا بخيالك.

فلن تستطيع وصف شىء لم تره، ولن تستطيع رؤية شىء بالفعل حتى تفحصه بعناية؛ ولذلك، يجب أن يكون المتواصل الجيد ملاحظًا حاد الرؤية.

على سبيل المثال، كان الشاعر "روبرت فروست" ملاحظًا دقيقًا جدًّا.

فقد كتب يقول: "تمتد جبال فيرمونت على هيئة خط مستقيم، بينما تلتف جبال نيو هامبشاير وكأنها ملفوفة فى ملف".

فمَنْ الشخص الذى لديه معرفة كبيرة بمظاهر السطح فى "نيو إنجلاند" ويستطيع كتابة ذلك الوصف؟

وقد كتب فى مقدمة قصائده المجمعة: "مثل قطعة الثلج التى تذوب فى موقد، يجذب أن تذوب القصيدة فى الأذهان".

لم ير "فروست" الثلج يذوب فى موقد فقط، ولكنه رآها بدقة شديدة جدًّا.

فعندما تشاهد فيلمًا أو برنامجًا تليفزيونيًا، لاحظ الطريقة التى تدور بها كاميرات المشهد للرؤية العامة، ومن ثم ركّز على شىء معين يرغب المخرج فى رؤيته.

يجتاز الكثير منا تصوير مناظر الحياة، فنحن نحصل على منظر عام للأشياء المحيطة بنا، وفى الوقت نفسه فنادرًا ما ننظر إلى الأشياء القريبة منا، فالأشخاص الذين يقومون بذلك يحصلون على نظرات خاطفة للجمال غير العادى فى الأشياء النادرة.

كان الهنود الحمر قبل أن يستسلموا للنظام الأوروبى ملاحظين دقيقين؛ لأن الحياة والمعيشة كانتا تعتمدان على الملاحظة الدقيقة. على سبيل المثال، استخدم "كروفوت" - وهو محارب وخطيب من الهنود الحمر - الخيال المثير المشتق من الملاحظة الدقيقة فى كلماته الأخيرة المهمة:

ما الحياة؟ هى عبارة عن وميض سراج الليل فى الليل، كما أنها عبارة عن صوت الجاموس فى وقت الشتاء، وهى الظل القليل الذى يجرى عبر العشب وينتهى فى الغروب.

فهذا الخيال والتصوُّر قام به شخص ينظر إلى عالمه بشكل قريب وشاهد تفاصيله الحية.

فإذا كان لديك اهتمام حاد بالأشياء التى تحدث حولك، فسوف تجد كمية كبيرة من الصور لاستخدامها فى عملية التواصل الخاصة بك.

وبعد أن رأيت الصورة، فإن مهمتك القادمة تتمثل فى نقلها إلى جمهورك بكلمات تصف بدقة شديدة ما تعنيه، فهذا الشىء من الممكن أن يحدث خدعة؛ لأن أفراد الجمهور يجب أن يهيئوا الصورة بما يناسب خبراتهم الشخصية.

ومن الممكن أن تتضاعف إمكانية سوء الفهم إذا كان جمهورك يأتى من خلفية لغوية أو ثقافية مختلفة عن الأشخاص الذين تعودت عليهم؛ على سبيل المثال، عندما زار الزعيم السوفييتى "نيكيتا خرشوف" الولايات المتحدة أثناء فترة الخمسينيات، فقد استخدم جزءًا من المجاز الذى كان خادعًا فى الترجمة، فقد فهم الأمريكيون أن الشيوعى المتوهج يتفاخر قائلًا: "سوف ندفنكم"، ولكن الشىء الذى قاله "خرشوف" وفهمه جمهوره الروس هو "سوف نتفوق عليكم".

فقبل أن تستخدم المجاز مع مجموعة ما، اطرح على نفسك سؤالين:

(١) ما مدى أن يخطئ هذا الجمهور فهم خيالى؟
(٢) ما الذى يمكننى فعله لمنع سوء الفهم؟

يجب أن يتم اختيار الصور - مثل القصص - بعناية شديدة مع الجمهور، وضع رسالتك فى الاعتبار، فهناك بعض المعايير التى تستخدمها لاختيار الصور، وهى على النحو التالى:

♦ ***يجب أن تكون واضحة ومفهومة لجمهورك.***

بينما كان أحد الأشخاص الذين أعرفهم ونما فى مزرعة جنوبية يفتقد إلى وسائل الراحة الحديثة، كان يحاول وصف مشهد رومانسى لامرأة صغيرة كانت من جيل أصغر منه ونمت فى مكان حضرى متوسط.

فأخبرها: "كان القمر كبيرًا مثل حوض الغسيل".

كانت الصورة واضحة بالنسبة له، وفى الوقت نفسه كانت المرأة الصغيرة تشعر بالدهشة.

فقد سألته: "ما حجم حوض الغسيل؟".

♦ ***يجب أن تكون الصور مألوفة لجمهورك ويستطيع التعرف عليها.***

يجب أن تؤثر صورك بشدة فى الخبرات اليومية للجمهور.

فذات مرة أعلن عامل عجوز بمصنع للنسيج لزملائه فى العمل قائلًا: "انتزع ابنى مجموعة من التوائم".

فبالنسبة لأى شخص ليس على علم بشعار مصنع النسيج، من الممكن أن يكون الكلام غير شامل إلى حد كبير، وفى الوقت نفسه فإن عمال مصنع النسيج معتادون على صورة الشخص الذى ينتزع بسرعة بكرات الغزل كاملة من المغزل، ويرجعها إلى الصندوق ويستبدلها ببكرات فارغة، فهو ينتزع البكر من المغزل، وكان العامل العجوز قد أعلن أن ابنه أصبح أبًا لتوأمين.

فربما يقول الفلاح: "حصد ابنى مجموعة من التوائم".

وربما يقول مندوب المبيعات: "إن ابنى قريب جدًّا من الحصول على مجموعة من التوائم".

استخدم خيالك ومعرفتك بالجمهور لتنتج صورًا توضح ذلك.

يتضمن المثال التقليدى للإخفاق فى التوافق مع الجمهور فى "مارى أنطوانيت"، وهى زوجة الملك الفرنسى "لويس السادس عشر"، فعندما علمت بأن الفقراء فى باريس غاضبون بسبب عدم قدرتهم الحصول على الخبز، كان ردها: "ليأكلوا كعكًا".

فإن السيدة التى ولدت فى البلاط الملكى لا تتوافق أفكارها مع أفكار الأشخاص الذين تتمثل خياراتهم بين الخبز والمجاعة وليس بين الخبز والكيك.

◆ *يجب أن تكون مفيدة.*

يجب أن تحقق الصور التى تستخدمها أهدافك فيما يتعلق بخطابك، أما المجاز الذى يستخدم فقط من أجل كونه لطيفًا لا يحقق أى غرض.

فى عام ١٩٤٦، فصل الخط غير المرئى الذى يجرى من بحر البلطيق إلى البحر الأدرياتيكى العالم الشيوعى عن العالم الحر، وقد أطلق عليه "وينستون تشيرشل" اسمًا استحوذ على أهميته وثبت صورته فى أذهان العالم، فقد أطلق عليه "الستار الحديدى"، وأصبح المصطلح موجزًا ومفيدًا بدرجة كبيرة للحد بين الأيدلوجيتين المتصارعتين.

ومن الممكن أن يستخدم المجاز للإثارة؛ فعندما رأى جنرال "ساوث كارولينا" "برنارد إى. بى" جنوده على وشك الدفاع أمام انقضاض الاتحاد فى معركة "مانساس" الأولى، أشار تجاه الجنرال "توماس جاكسون" من ولاية فيرجينيا.

وصاح يقول: "انظروا إلى "جاكسون"، فهو يقف هناك مثل الحائط الحجرى، اهرعوا خلف شعب فيرجينيا".

كان الجنرال "جاكسون" مشهورًا بـ "ستونوول جاكسون"، كما أن الاسم يثير الإلهام للرجال الذين يقومون على خدمته.

كما يمكن استخدام المجاز لتفسير وتوضيح الأفكار المعقدة عن طريق تشبيهها بشىء يكون مألوفًا للجمهور، فقد شبه أحد الكتاب - وهو يشرح أعمال المفاعل النووى - نواة القنبلة بحامل الكرات على منضدة البلياردو، فهى جاهزة للتحرك بسرعة عندما تضرب بالكرة المدفوعة التى يدفعها لاعب البلياردو بعصاه.

◆ *يجب أن تكون الصور حية وقوية.*

يعد "وليام شكسبير" أستاذ الصور والمجاز:

"قلب نمر مغلف فى جسد امرأة" (الملك هنرى السادس).

"هذه الكلمات بمثابة شفرات تقطع قلبى الجريح" (مأساة تيتوس أندرونيكوس).

"وقد تعلقت بظلام الليل كقطعة ثمينة من الجواهر المعلقة بأذن امرأة جميلة" (روميو وجولييت).

"إنه يمتطى العالم وكأنه تمثال ضخم..." (يوليوس قيصر).

اختر الصور التى تجذب الانتباه بشكل قوى إلى رسالتك أو إلى المعنى الذى تقصده.

- ***يجب أن تكون الصور موجزة.***

فكّر فى الصور التجارية الناجحة: "حاول أن تصل إلى الجمهور وتقنعه بالدفع" (إيه تى آند تى)؛ "مثل الصخرة" (سيارات شيفروليه)؛ "أفضل شئ عند الاستيقاظ" (فلوجرز كوفى).

- ***يجب أن تكون الصور جديرة بأن تذكر.***

لا تعد الصور البارزة صورًا حية فقط، فهى تستحوذ على جوهر الرسالة مثل الكاميرا الرائعة التى تستحوذ على روح اللحظة.
يخلّد "جون ماكرى" مرقد الجنود الأمريكيين الصرعى فى مقابر بلجيكا بهذا المجاز البسيط والقوى والجدير بأن يذكر:

فى حقول فلاندنيز ببلجيكا يهب عبق النباتات
بين المقابر والصفوف

تذكَّر أيضًا الكلمات الخالدة التى قالها رائد الفضاء "نيل أرمسترونج" عندما ابتعد عن مركبة الفضاء ووضع أول آثار أقدام بشرية على سطح القمر: "تلك الخطوة تعتبر خطوة صغيرة واحدة لشخص، وقفزة عملاقة للبشرية".

تأمل الصورة الحية التى استخدمها الدكتور "مارتن لوثر كينج الابن" فى خطابه بعنوان "لدى حلم": "يلعب الأطفال الصغار - السود والبيض - معًا على التلال الحمراء فى جورجيا".

تعد هذه الصور مرئية وواضحة للعيان؛ فهى تستحوذ على روح الرسالة، كما أنها تترك فى أذهان الجمهور الصور العقلية التى ستساعدهم فى تذكُّر الرسائل التى يحبونها.

يجب أن يقوم الجمهور بتفسير الصور التى تصفها الكلمات، فإذا لم يلاحظ الجمهور نفس الصورة التى تلاحظها، فإن المجاز يضيع سدى.

وجدير بالذكر أنه يمكنك مساعدة جمهورك فى القيام بتفسير الصور من خلال أربع أدوات: ***التكرار، والتعزيز، والتغذية الراجعة، والتطبيق***.

التكرار

ربما تعلمت فى المدرسة أن المتحدثين الجيدين لا يكررون أنفسهم؛ لأن التكرار يسبب ضجر الجمهور.

وقد وجدت أن العكس صحيح. فعمومًا، سيقدر جمهورك إعادة ذكر الصور الكلامية؛ لأنها تساعدهم على تثبيت الكلام فى أذهانهم، ويكمن السر فى تكرار الأفكار، ولكن فى الوقت نفسه يجب أن تصوغها وتذكرها بشكل مختلف. وتعد هذه الطريقة وسيلة قوية للتعلم.

ويخبرنا الخبراء أن أكثر من ثلثى ما نسمعه يتلاشى نهائيًا من أذهاننا بعد ٢٤ ساعة. ومع ذلك فإن كمية المعلومات التى تدخل أذهاننا تستمر بشكل ملحوظ عندما نسمعها تتكرر لمرات عديدة.

يمكنك استخدام أدوات مختلفة عديدة للتكرار.

وإحدى هذه الأدوات *إعادة ذكر أو مراجعة ما قلته*. ابدأ بعبارة: "بمعنى آخر ..."، وسوف يدرك الجمهور أنك على وشك أن تكرر الصورة بطريقة أخرى، وإما أن يساعد التكرار الأشخاص على التركيز على الصورة بطريقة أكثر وضوحًا، وإما أن يثبِّتها بشكل أكثر دقة فى أذهانهم.

ويمكنك *تلخيص ما قلته عن طريق تكرار النقاط المهمة*. فإذا تذكر الأشخاص فى جمهورك النقاط الأساسية، فسوف يجدون أنه من الأسهل تذكر التفاصيل.

ويمكنك أن *تفسّر ما قلته*. "فمثلما ترسل الكرة المدفوعة كرات البلياردو تتطاير فى جميع الاتجاهات، فإن النيترون الضال أيضًا من إحدى ذرات اليورانيوم يمكن أن يرسل البروتونات والنيوترونات لذرة أخرى تتطاير بعيدًا".

ويمكنك أن *تجذب الانتباه إلى أشياء خاصة يجب أن يتم تذكرها*. وهذا يتم عن طريق إعادة صياغة الشيء الذى قلته بالفعل مثل: "تذكّر ما قلته قبل ذلك: يعد المفاعل فى مصنع الطاقة النووية أداة أخرى فقط لغليان المياه..."

التعزيز

من الممكن أن يأتى التعزيز فى شكل لفظى أو بصرى، ومن الممكن أن يتم تقديمه على شكل صور أو بيانات داعمة.

ويمكنك تقديم *تعزيز بصرى* من خلال الشرائح، أو الصور، أو الرسوم، وكذلك من خلال الأشياء التى يستطيع الجمهور فحصها أو من خلال الصور الموجودة على أوراق النشرات. تساعد الصور والرسوم البيانية الناس لفهم المعلومات الإحصائية، كما تساعدهم الرسوم التوضيحية فى فهم طريقة تجميع الأشياء، والطريقة التى تعمل بها الأدوات، والطريقة التى تفسّر بها الأشياء.

ويمكنك تقديم *تعزيز لفظى* عن طريق رسم صور كلامية أخرى تؤكد على الصورة التى ترغب فى إرسالها. على سبيل المثال، ففى أثناء أى حديث، أقول فى أغلب الأحيان: "والآن عندما أخبرت الجمهور فى (مدينة أخرى) فإنهم ..."، وبعد ذلك أبتكر الصورة من جديد كما وصفتها للجمهور الآخر وأصف رد فعلهم تجاهها.

وتقدم *البيانات الداعمة* حقائق ملموسة تعزز الرسالة التى نقلتها الصورة.

يمكنك أن تقول: "إذا كانت المواسير التى ينتجها هذا المصنع فى موعد سنوى محدد مكتملة للنهاية، فمن الممكن أن تشكل امتدادًا لخط مواسير من نيويورك حتى سان فرانسيسكو"، وأنت تعرض خريطة للولايات المتحدة بها رسم لامتداد خط المواسير من الساحل إلى الساحل.

ومن ثم، يمكنك تقديم الأرقام الداعمة وحصر عدد الأقدام لكل معيار من المواسير التى ينتجها المصنع.

التغذية الراجعة

تسمح لك التغذية الراجعة بإدراك ما إذا كان الجمهور يفهم صورتك بالطريقة التى كنت تقصدها أم لا، فلا ينبغى أن يكون السؤال: "هل تفهم ما قلته؟"، ولكن السؤال الصحيح هو: "ما الذى فهمته منى لتقوله؟".

ولذلك، إذا كنت تشرح الطريقة التى يعمل بها، مصنع للطاقة النووية، قم بإرشاد جمهورك من خلال العملية بأسئلة مخصصة لتحدد ما إذا كانوا يفهمون مجازك أم لا:

"لذا إذا كانت نواة الذرة هى مضرب كرات البلياردو، فماذا نطلق على الكرة المدفوعة التى تفرق بقية الكرات؟

النيوترون! لقد فهمت.

ماذا يحدث عندما يصطدم النيوترون بالنواة؟

حسنًا، تنفصل النواة وتنتج الطاقة، والآن ما الشىء الذى نستخدم فيه هذه الطاقة؟

غليان المياه وتحويلها إلى بخار؛ ولذلك فأنت تعرف الآن الطريقة التى يعمل بها أى مصنع للطاقة النووية".

لا تندهش إذا كان الجمهور لا يفهم الموضوع فى بعض الأحيان، فهذه هى قيمة التغذية الراجعة، فهى تجعلك تدرك الوقت الذى يتلقى فيه جمهورك الصورة الخاطئة، وتمنحك الفرصة للعودة وإعداد الصورة الصحيحة.

التطبيق

ربما تتمثل الطريقة الأكثر فعالية فى مساعدة الجمهور على فهم صورتك هى أن تجعلهم مشاركين فى استعمالها وتطبيقها.

ذات مرة كان هناك متحدث يحذر جمهوره من التهاون بشأن مشاهد العرى والعنف فى الأفلام. وفى أحيان كثيرة، كان يميل لأن يقول: "هذا الفيلم لا بأس به، ولكن فقط يوجد به مشهد أو مشهدان مثيران للجدل".

ولكى يعبر عن موضوعه بطريقة مسرحية، فقد أمسك بكوب من الماء النقى، وقال إن هذه المياه مأخوذة من ينبوع صاف يفيض بالمياه، وشرب منه ليثبت للجمهور نقاء المياه.

وبعد ذلك أمسك بكوب آخر، وكان هذا الكوب ممتلئًا بماء ذى مظهر قذر.

وقال: "هذا الماء مأخوذ من بركة بها مياه قذرة".

وقد أغلق مستمعوه أنوفهم.

وعندئذ، استخدم هذا المتحدث قطارة العين لاستخلاص بعض المياه القذرة من الكوب، وقام بوضع نقطتين فى كوب المياه النقية، وقام بتقليبها حتى أصبح لا يظهر أى أثر مرئى للقذارة.

وقام بتمرير الكوب بين جمهوره، وقال: "والآن، مَنْ منكم يريد أن يشرب من هذه الكأس؟".

وكانت هذه لحظة ربما لن ينساها الجمهور للأبد؛ فقد أشرك هذا المتحدث جمهوره فى التجربة، وتم توضيح التطبيق بصورة لا يمكن أن تخطئ.

اكتشاف الصورة الصحيحة

فى البداية، ربما تكتشف أنه من الصعب التوصُّل إلى القصص والصور لتوضيح النقاط التى تحددها. ولكن كن يقظًا؛ عندما تقرأ، دوِّن القصص والأمثلة التوضيحية التى ربما تناسب الأشياء التى تريد قولها، واستمع إلى القصص والصور التى يستخدمها الآخرون، واقترض منها دون أن تخجل من ذلك. فهل

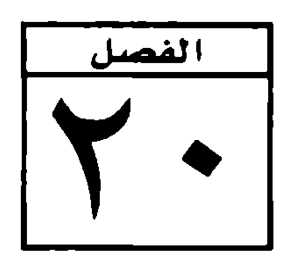
تعتقد أن "جون إف. كينيدى" أو كاتب خطبه "ثيودور سورينسن" هما اللذان ابتكرا مقولة: "لا تسألوا عن الشىء الذى تقوم به الدولة من أجلكم، ولكن اسألوا عن الشىء الذى تقومون به من أجل دولتكم؟"، لقد استخدم "أوليفر ويندول هولمز" كلمات متشابهة للغاية فى خطابه إلى جنود جيش الاتحاد فى عام ١٨٨٤.

هل تعتقد أن "فرانكلين روزفيلت" هو الذى ابتكر مقولة: "الشىء الوحيد الذى يجب أن نخاف منه هو الخوف نفسه"؟ منذ قرن مضى، قال الدوق "ولينجتون": "الشىء الوحيد الذى أخاف منه هو الخوف"، وقبل أكثر من مائتى عام من قول "ولينجتون"، كتب "فرانسيس بيكون" يقول: "لا يوجد شىء مرعب ما عدا الخوف نفسه".

ولذلك؛ استمع، واقرأ، واقترض، وتكيّف، واعترف دائمًا بمصدر المادة التى تقترضها (فإنه لشىء غير أخلاقى وغير قانونى أن تنتحل أعمال الآخرين).

كن ملاحظًا دقيقًا للأفكار، والأحداث، والمناظر التى تشكل عالمك، واجعل عملية التواصل تتلألأ بانعكاسات الأشياء التى رأيتها وسمعتها ومررت بها؛ فسوف تكتشف أن خطبك تتخذ مظهرًا لحياة جديدة.

وتكتسب خطبتك فعالياتها الكاملة عندما تتحد مع جمهورك، عندما يتبع جمهورك كل كلماتك وأفكارك وحركاتك بإرادة وبدون تعب، كما يمكنك تحقيق هذا النوع من الانسجام مع الجمهور إذا طبقت الاقتراحات الموجودة فى الفصل القادم.



جذب انتباه الجمهور

ربما ينظر إليك الآخرون بحسد على أنك متحدث بارع وتخطو خطوات واثقة إلى المنصة وتعزف على أوتار الجمهور كآلة موسيقية رائعة.

ولكن مثل هذا الأداء لا يحدث من تلقاء نفسه، فهو نتاج التخطيط الواعى، ويمكنك تحقيق نفس النوع من التأثير إذا كنت تتبع الإستراتيجيات الصحيحة، والآن لنلق نظرة على الإستراتيجيات الأربع الفعَّالة:

كن حساسًا تجاه جمهورك

ربما تكون قد سمعت عن الضابط القاسى الذى قيل له بأن ينقل الأخبار بطريقة لطيفة إلى المجند العام "جاكسون" بأن أمه قد تُوفِّيَت، استدعى الضابط وحدته للاجتماع وقال لهم: "أريد منكم أيها الفتيان الذين لا تزال أمهاتهم أحياء أن يتقدموا للأمام"، وعندما تقدَّم الكثير من المجندين الجدد إلى الأمام، أضاف الضابط بسرعة قائلًا: "ليس بهذه السرعة، يا "جاكسون"".

لا يكون الكثير من المتحدثين حساسين تجاه جمهورهم عندما يتواصلون معه، فهم ينقلون الرسالة دون القلق بشأن الطريقة التى يتلقاها بها مستمعوهم، يتعرض مثل هؤلاء المتحدثين لوقت عصيب لبناء الألفة مع الجمهور.

يحاول المتواصلون البارعون فهم جمهورهم؛ فهم يريدون معرفة ما يفكر فيه مستمعوهم وما يشعرون به، وهم يصممون عروضهم لتلقى قبول الجمهور المعين الذى يوجهون إليه الخطاب.

وهذا لا يعنى أنهم يحاولون أن يقولوا للجمهور الشئ الذى يرغب الجمهور فى سماعه، فما من سبيل لأن يرحب "جاكسون" بأخبار وفاة والدته، ولكن ثمة طريقة يتعامل بها الضابط معه بطريقة لطيفة، ويمهد الطريق للأخبار غير السارَّة.

يعمل المتحدثون الجيدون على إقامة أرضية مشتركة مع جماهيرهم، حتى وإن كانوا يدركون أن جمهورهم ربما لا يوافق على بعض الأشياء التى يجب عليهم قولها، وتكون الجماهير دائمًا أكثر تقبلًا للأشخاص المتحدثين الذين يظهرون الاحترام لمواقفهم وأفكارهم.

كان لرجل دين شهير يدعى "بول" القدرة على إقامة علاقة وطيدة عندما كان يخاطب جمهوره من اليونانيين عند تل مارس فى أثينا، فما الطريقة التى اتخذها لإقناعهم بآرائه ومعتقداته؟

كان "بول" يبدأ بجذب الانتباه إلى عادات اليونانيين، وبعد ذلك يبدأ فى سرد أفكاره ومعتقداته ويقنعهم بها.

يقوم المتحدث الجيد بدور المضيف، فلا عجب فى أن مقدم البرامج التليفزيونية البارع يعرف بأنه "مضيفك"، وتتمثل وظيفة المضيف فى أن يتوقع رغبات واحتياجات الآخرين والاهتمام بهم وجعلهم يشعرون بالراحة والاستقرار.

فهذه هى وظيفة المتحدث الجيد أيضًا، فالأشخاص المحترفون يتذكرون أهداف عروضهم، وفى الوقت نفسه يبحثون عن طرق لجعل الجمهور يشعر بالراحة والطمأنينة.

أما المتحدث الضعيف فهو الذى يقف أمام الجمهور، ويتصرف مثل الضيف، وكأن دور الجمهور هو أن يتأقلم مع حركة الشخص المتحدث، ولكن دورك هو أن تكيِّف حركتك مع الجمهور.

فمثل المضيف الجيد، يحترم المتحدث الجيد راحة الجمهور. واسمح لى أن أوضح ذلك؛ هل ذهبت من قبل إلى أحد المتاجر لتشترى منتجًا معينًا ويكون لديك مندوب مبيعات ينقض مثل الأسد على الفريسة؟ فهذا يجعلك تتجول وتبحث عن

نفس السلعة فى محل آخر، أليس كذلك؟ فأنت تعرف أن مندوب المبيعات لديه شيء واحد فقط فى ذهنه: وهو القيام بعملية البيع، وتأتى احتياجاتك ورغباتك فى المرتبة الثانية لو كان يفكر فيها من الأساس. فأنت مدرك على أية حال: لأنه على الرغم من أن مندوب المبيعات بإمكانه أن يروج لك ما تريده وما تحتاج إليه، فأنت غير متأكد من أنه سيتم توفير اهتماماتك الأساسية، كما تم الاعتداء على منطقة راحتك، وهكذا تنهار ثقتك فى مندوب المبيعات.

وعلى الرغم من ذلك، فأنت تستجيب بطريقة إيجابية لمندوب المبيعات الذى يصل إليك بابتسامة ودودة ويستغرق بعض الوقت لاكتشاف الشيء الذى تحتاج إليه؛ ومن ثم يبحث عن الطريقة التى تساعدك فى إشباع احتياجاتك.

فهذا هو نفس الحال مع الشخص المتحدث، فالجمهور له نطاق راحته الذى يريد حمايته من المعتدين، وهو ينظر إلى هؤلاء المتحدثين الذين يظهرون سريعًا جدًا وبقوة أيضًا على أنهم أشخاص مزعجون، ويكونون أكثر إصرارًا على إثبات صحة موقفهم بدلًا من مشاركة الأفكار والمشاعر مع الجمهور.

فبالنسبة لبعض الأشخاص، تظهر حساسية الجمهور بشكل طبيعى، ويجب على آخرين تعزيزها وتشجيعها، فإذا كان الشخص المتحدث مستعدًا بشكل جيد، فليس بإمكانك التعرف على الفرق. فسواء أكانت طبيعية أم مكتسبة، تظهر الحساسية نفسها بطرق لطيفة، فلا يفحم الأشخاص الحساسون جمهورهم، ولا يتجاهلون الاحتياجات المادية للناس، كما أنهم لا يطلقون النكات العرقية غير الممتعة التى من المحتمل أن تؤذى الآخرين. وكذلك لا يربكون الناس ولا يوقفونهم للسخرية منهم أمام الجمهور. ويتحدثون إلى جمهورهم - على الملأ أو بشكل شخصى - كما لو كانوا يحدثون كل شخص على حدة.

انتبه إلى جمهورك

يستجيب الشخص الحساس تجاه الجمهور لاحتياجات ورغبات جمهوره، ويدرك الشخص الذى على وعى بالجمهور نوعية العوامل التى لها تأثير على الجمهور فى لحظة معينة ويكون قادرًا على تعديل طريقة العرض وفقًا لذلك.

فعندما تكون أنت الشخص المتحدث فى اجتماع أو فى مؤتمر، اكتشف الشىء الذى يعانى منه الجمهور، هل يتبع خطابك جلسة عمل مهمة تقوم فيها المؤسسة باتخاذ قرارات مهمة؟ هل تخاطب جمهور الشركة الذى علم بشأن إعادة هيكلة النظام الأساسى بها؟ هل توضح الأرقام - التى تم نشرها - أن الشركة تمر بسنة مبيعات ممتازة؟ أو سنة مبيعات سيئة؟ هل يؤثر الطقس على خطط السفر أو يعوق الأنشطة الترفيهية؟ هل توجد أخبار محلية أو عالمية مهمة تشغل انتباه كل شخص؟

سوف يساعدك وعيك لهذه الظروف على تعديل عرضك بحيث تتناسب مع حالة الجمهور؛ وبالتالى يتحقق أقصى تأثير.

فأنا أتذكر ذات صباح فى عام ١٩٧٨ عندما كنت ألقى خطابًا على الجمهور فى "إنديانابوليس"، وكان العالم فى الليلة السابقة لهذا اليوم تسوده حالة من الرعب بسبب بعض الأخبار المذهلة والمثيرة، حيث تم اكتشاف أجسام حوالى ٩١١ من التابعين للقائد "جيم جونس" فى "غابة جويانا" التى يقطرها شعب أمريكا الجنوبية، فقد أضحوا ضحايا لعملية انتحار وإعدام جماعية، وقد اتضح أن "جونس" كان أساسًا من "إنديانابوليس".

فخططت أن أبدأ عرضى بأسلوب التمهيد العادى، والذى يتمثل فى عمل مقدمة هزلية تجعل الجمهور يضحك فى الوقت الذى عملت فيه على بناء جسر التفاهم؛ ولكننى أعرف - أنه فى هذا اليوم - من الممكن أن تكون المقدمة الجذلة غير مناسبة تمامًا. وبكل وضوح، يجب أن أطرح القضية التى تدور فى ذهن كل شخص.

ولذلك، فقد بدأت بالسماح للجمهور بأن يعرف أننى أشاركهم أحزانهم وهمومهم، وقد عبرت عن الأمل بأن هذا الحدث - كما كان مؤسفًا - من الممكن أن يسهم فى بعض الأحيان فى الفهم الأفضل للمشاعر والدوافع البشرية.

وفى النهاية، فقد حققت الهدف من الخطاب عندما كنت أطور الموجز الأساسى ومشاركة الفكاهة التى أعددتها للمناسبة، ولكن فى البداية، قمت بإعداد الأساس، مدركًا صدمة "مأساة جونستاون" بالنسبة لهم.

فهم الجمهور

إن فهم جمهورك من الممكن أن يعنى الفرق بين الانتصار والكارثة فى حثه على التفاعل. وتوضح فترتا رئاسة أمريكية الفرق الذى يحدثه هذا الفهم، فقد أشرت بالفعل إلى خطاب "ضائقة" "جيمى كارتر"، وصل "كارتر" إلى منصب الرئاسة عقب الأزمة السياسية وحرب فيتنام، وقد وجد أن الشعب فى حاجة إلى قيادة فعَّالة ومخلصة؛ وبسبب زيادة النتائج السلبية للحرب عن طريق تأثير أزمة البترول، فقد واجه الرئيس الشعب بخطاب صادق ونزيه، يتحدث عن الضائقة التى استوطنت فى الدولة، وقد أخبر أتباعه المواطنين بأن الدولة تواجه فترة من الظروف القاسية وتقلب الأحوال.

لم يفهم "كارتر" جمهوره، حيث إن الشعب الأمريكى لا يريد أن يخبره الرئيس بأنهم يعانون من الإحساس بموقف حرج، ويجب أن يشدوا أحزمتهم، فكانوا يريدون قائدًا يخبرهم بأن الأمور تذهب إلى حال أفضل وأنه على استعداد لقيادتهم نحو عصور أفضل.

وبعد الجيل الذى تعرض لهذه الأزمات، فقد كان الأمريكيون مستعدين لإطلاق رسالة متفائلة، فعندما قدمها "رونالد ريجان"، استمع الشعب الأمريكى واستجاب وسانده، حتى من خلال تراجع مؤلم وعميق، ولكن فهم "ريجان" جمهوره.

وسوف تستجيب الجماهير المختلفة بطرق مختلفة، فلا تأخذ نفس الخطاب الموجه إلى غرفة التجارة وتقدمه إلى هيئة التعدين، ولا تتحدث إلى اجتماع دينى بالطريقة التى تتحدث بها إلى الجمعية الأمريكية لنساء الجامعة، أو تتحدث إلى الأعضاء الصغار فى الغرفة التجارية بالطريقة التى تتحدث بها إلى الجمعية الأمريكية للأشخاص المتقاعدين.

فإنك تكتسب فهمًا عميقًا لجمهورك عن طريق الحصول على إجابات لبعض الأسئلة المهمة بشأن أفراد هذا الجمهور.

◆ ***ما الشيء الذى يريدونه بعيدًا عن الحياة؟***

ليس كافيًا أن تدرك الشيء الذى يحتاج إليه جمهورك، **بل يجب** أن تعرف أيضًا الطريقة التى يدركون بها احتياجاتهم.

يعرف بعض الأشخاص بأنهم متحدثون محفزون، وهذا لفظ خاطئ؛ فالمتحدث لا يحفز الجمهور، ولكن الجمهور بالفعل متحفز؛ فلديه الدافع للقيام بالشيء الذى يريد القيام به وليس الشيء الذى تريد أو أريد من الجمهور القيام به.

فالناس مثل المياه فى الصنبور، حيث يكون لديها الحافز للتدفق خارج الصنبور، ولكن لم يكن لديها الفرصة حتى تفتح الصنبور. ولدى العديد من الأشخاص الدافع القوى أيضًا، ولكنهم ينتظرون الفرصة لاتباع دوافعهم؛ فالشخص الذى يقدم لهم تلك الفرصة يعد مجرد أداة لتدفق هذه الطاقة.

وبعض الأشخاص أيضًا مثل جداول الجبال، التى تتدفق سريعًا، وفى الوقت نفسه تتبع قنواتها الخاصة، ويوضح لهم المتحدث الجيد الطريقة التى تحصر فيها دوافعهم فى اتجاه النتائج التى يرغب فيها المتحدث.

◆ ***ما الشيء الذى يخافون منه؟***

إن معرفة الشيء الذى يخافه الناس من الممكن أن تكون أداة قوية فى التعرف على الدوافع، فسوف تحتاج فى بعض الأحيان إلى القضاء على تأثير الخوف. إن الشخص المستغرق فى النوم والخائف من توقع الموت سوف يتقلب فى فراشه، ويمنع جهود الإنقاذ لعامل الإنقاذ، ولكن إذا كان بإمكان عامل الإنقاذ إزالة هذا الشعور بالخوف من الموت، فسوف يستريح الضحية ويتعاون مع المنقذ.

ومن ناحية أخرى، يحتاج الشخص الذى يميل إلى قيادة السيارة بعد تناول كمية كبيرة من مشروب الشعير إلى جرعة كبيرة من الخوف - أى الخوف من الموت المأساوى، سواء بالنسبة للسائق أو إلى الأشخاص الآخرين فى طريق السائق.

فكلما عرفت الكثير عن مخاوف جمهورك، أصبحت قادرًا على إقامة عملية تواصل فعَّالة بشكل أفضل.

◆ ما الشيء الذى يعرفونه؟

إذا سأل شخص ما من خارج المدينة عن الاتجاهات المؤدية إلى مكانك، فمن الطبيعى أن يكون الشيء الأول الذى تطرحه هو: "أين أنت الآن؟".

يجب أن تعرف المكان الذى يوجد فيه الجمهور قبل أن تخبرهم بطريق وصولهم إلى المحطة التى يريدونها.

تتشابه هذه العملية مع أى نوع من عملية التواصل، فلابد أن يكون هناك موضوع أساسى ولا بد أن يكون هناك هدف ينبغى الوصول إليه.

ويتمثل الموضوع الأساسى فى الشيء الذى يعرفه الجمهور بالفعل ويفهمه ويفكر فيه، أما الهدف فيتمثل فى الشيء الذى تريد من الجمهور أن يعرفه ويفهمه ويفكر فيه بعد الانتهاء من حديثك.

ولذلك، عندما تتحدث إلى أى جمهور، يجب أن تبدأ بأمر متفق عليه، فيجب أن تعرف الشيء الذى يعرفه الجمهور ويفكر فيه، وإلا فإنك لن تعرف من حيث تبدأ عرضك.

وبعد أن تحدد هذا الأمر المتفق عليه، يجب أن تتذكره على مدار العرض كله.

يفضل بعض الأشخاص - عندما يتحدثون بشأن مجال خبراتهم - التأثير على جمهورهم بكم المعلومات التى يعرفونها، ولكن هذا طريق مضمون لتخسر جمهورك، فليس هدفك هو التأثير على الناس بما لديك من معرفة، ولكن أن تنقل لهم معرفتك بطريقة سوف يتأثرون بها فى القيام بالأشياء التى تريد منهم القيام بها.

لا يجب أن يقلق المتحدثون بشأن ما إذا كانوا يعرفون أكثر من الجمهور أو أن الجمهور يعرف أكثر منهم، فإذا كنت تعتقد أنك تعرف أكثر مما يعرف جمهورك، فربما تتحدث بطريقة تظهر شعورك بالتفوق عليهم، وإذا كنت تعرف أن جمهورك يعرف أكثر منك، فربما تشعر بشيء من الرهبة.

فمن الأفضل أن تعتقد أنك لست أقل شأنًا ولا أعلى مقامًا من جمهورك، ولكنك مميز فقط، فأنت تعرف أشياء لا يعرفها جمهورك، وأن هناك أفرادًا فى الجمهور يعرفون أشياء لا تعرفها، فلا أحد منكم أقل شأنًا أو أعلى مقامًا من الآخر.

◆ *ما الشيء الذى يفهمونه؟*

هناك فرق كبير بين المعرفة والفهم، فعندما تقود سيارتك، ليس كافيًا أن تعرف أن الضوء الدال على نقطة التقاطع هو الأحمر، ولكن يجب أن تفهم أيضًا أن الضوء الأحمر يعنى أنه يجب عليك التوقف.

كان الجمهور الأمريكى - الذى رأى "نيكيتا خرشوف" يضع يديه المضموتين على رأسه - يعرف الشىء الذى كان يقوم به القائد السوفيتى، ولكن الجمهور لم يكن يفهم أنه إشارة للود والصداقة وليس للغرور، وتعد الأحداث الأخرى لسوء الفهم على المستوى العالمى أكثر فكاهة.

اسمح لى أن أوضح مثالًا آخر للفرق بين المعرفة والفهم.

كانت هناك مجموعة صغيرة تعيش فى منطقة تنمو فيها الطيور الداجنة تعقد احتفالًا للاحتفال بالصناعة التى تعد هى العمود الفقرى لاقتصادها، وكجزء من الاحتفال، دخل أربع من الدجاج الاحتفال، وكان الدجاج الذى قاموا بتربيته موجودًا فى العرض، وكله منظف ومعلق للذبح وجاهز لأن يوضع فى إناء الطهى، وكان يوجد مندوبو المحلات التجارية فى هذه المنطقة هناك، وكانوا يتنافسون من أجل تقديم المنتج الحاصل على جائزة لعملائهم، وفى نفس الوقت يحصلون على دعاية مناسبة لمنتجاتهم.

وصل زائر من خارج المدينة متأخرًا تمامًا مثل وصول المزايدة إلى ذروتها.

صاح الدلال: "لقد وصلنى عرض بتسعة دولارات، من يعرض عشرة دولارات؟".

نظر الزائر إلى صناديق الدجاج عالية الجودة، حوالى ٣٠ صندوقًا منها، وكان يبدو أن عشرة دولارات ثمنًا لتلك الصناديق بمثابة سرقة.

فقال: "عشرة دولارات"؛ فقال الدلال: "بع".

تقدم الزائر للأمام، وأخذ ١٠ دولارات من حافظة نقوده.

وقال الدلال: "المجموع إذن ٣٠٠ دولار".

فغضب الزائر؛ حيث كان **يعرف** أن لديه صفقة بعشرة دولارات من الطيور الداجنة، ***وفهم*** أنه سيدفع ١٠ دولارات للكمية كاملة. ولو وصل فى بداية المزاد، لربما عرف أنه سيدفع ١٠ دولارات ***للصندوق الواحد***.

ولذلك، عندما تتحدث إلى الجمهور كن متيقظًا من أى سوء للفهم وكن على استعداد للتعامل معه فورًا. وعندما تطلب ١٠ دولارات، تأكد من أن جمهورك يفهم أنك تعنى ١٠ دولارات لكل صندوق.

التطابق مع الجمهور

إذا كنت تريد التأثير وجذب انتباه جمهورك، فيجب أن تكون قادرًا على الرؤية من خلال الأعين والسماع من خلال أذن مستمعيك، وهذا يعنى التطابق مع الجمهور، فعندما يدرك أحد أفراد جمهورك أنك واحد منهم بدلًا من أنك شخص غريب، فإنك تكون قد وصلت إليهم على أنك شخص متواصل.

إذا كنت تستخدم كلمة "نحن" لتشمل نفسك وجمهورك، ويقبل مستمعوك هذا الانضمام؛ فإنك ستجذب انتباههم.

واجه المشرعون فى الولايات المتحدة مهمة عمليات تواصل ضخمة. كان سكان المستعمرات السابقة يعتقدون أنهم أشخاص من نيو إنجلاند، أو نيو يورك، أو فيرجينيا، أو كارولينا فى المقام الأول، وأنهم أشخاص أمريكيون فى المرتبة الثانية. وعلى وجه العموم، كانت الولايات المتحدة وصف جمع وليس اسم شعب، فكيف يروج مؤسسو الجمهورية فكرة أن المستوطنين من "مين" إلى "جورجيا" كانوا أشخاصًا من جنس واحد وليسوا من ١٣ جنسية مختلفة؟

ساعدت مقدمة الدستور فى تحديد الاتجاه العام، فهى تقول:

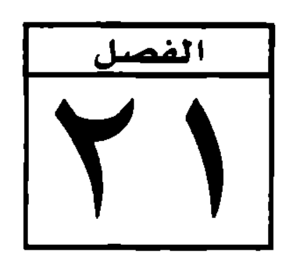
> *نحن شعب الولايات المتحدة، نعمل من أجل تكوين اتحاد أكثر كمالًا، وإقامة العدالة وضمان السلام المحلى، والنهوض بأعباء الدفاع المشترك، وتعزيز الرفاهية العامة، وصيانة نعمة الحرية لأنفسنا ولذريتنا - فقد أصدرنا ووضعنا هذا الدستور من أجل الولايات المتحدة الأمريكية.*

ساعدت عبارة "نحن شعب" (تتعارض مع نحن شعوب) فى إقامة الوحدة للأمريكيين، على الرغم من أنها أحدثت حربًا أهلية لتوطيد العبارة التالية للمرة الأخيرة "شعب واحد، لا ينقسم"، ولم يقدم المشرعون الدستور على أنه منحة

منهم للشعب، ولكن على أنه إنتاج الشعب نفسه، وبدلًا من ضمان الحرية لـ "لك ولذريتك"، فقد شرعوا فى عبارة "***ضمان نعمة الحرية لنا ولذريتنا***" . (تأكيد شخصى).

وكشخص متحدث، ابحث عن طرق لتحقيق الانسجام مع جمهورك، فكلما اتفقت مع ظروف ومشاعر واحتياجات جمهورك، أصبح من **الأسهل** بالنسبة لجمهورك أن يتفق معك.

ومع ذلك - وأنت فى طريقك لتحقيق هذا الانسجام - فسوف تواجه العديد من العقبات، فمن الممكن أن يتم تجنب بعضها ومن الممكن أن يتم التغلب على بعضها الآخر، وسوف نوضح فى الفصل القادم طريقة التعامل مع هذه العقبات.



التغلب على العقبات

مما لا شك فيه، أن كل متحدث يتمنى أن يحضر مناسبة مثالية، فلابد أن يكون تصميم الحجرة مثاليًا؛ حيث يكون كل كرسى موجودًا فى المنزل هو الكرسى الأفضل فى ذلك المكان، ويكون الجمهور منتبهًا ومدركًا ولطيفًا، كما يعمل نظام الصوت بطريقة رائعة وتكون أدوات إخراج الصوت مثالية، وألا توجد وسائل اضطراب سمعية أو بصرية وأنت تتحدث؛ فصوتك يبدو رائعًا وتوقيتك مثاليًا، والوسائل السمعية والبصرية فى ترتيبها الصحيح كما أنها فى الجانب الصحيح، وبذلك تصبح الأدوات مؤثرة، وتكون مقدمة خطابك جاذبة للانتباه ويظل الجمهور مشاركًا لك طوال عرضك كما أن خاتمة خطابك الرائعة تجبر جميع من فى الحجرة على الوقوف على قدميه.

ولذلك، إذا مررت بكل هذه الظروف؛ سجِّل التاريخ فى التقويم الخاص بك، وتناول المشروب الذى تفضله واحتفل به سنة بعد أخرى؛ لأنه من غير المحتمل أن تقابل مثل هذه التجربة مرة أخرى على مدار حياتك، ففى الخطابة العامة - كما فى الكثير من المجالات الأخرى - يكون قانون "ميرفى" هو الأفضل والمرغوب فيه، فإذا أصبح أى شىء سيئًا، فسوف يتحسن للأفضل. (يشير قانون "أوتولز" إلى أن "ميرفى" كان شخصًا متفائلًا).

وهذا الأمر لا يزعج المتحدثين الناجحين، فهم يعرفون أن المشكلات غير المتوقعة ستحدث، ويكونون جاهزين للتعامل معها.

تجنَّب العقبات التى لا يمكن اختراقها

من الممكن أن يتم توقع الكثير من العقبات والتغلب عليها بشكل مسبق فى بعض الأحيان، ومع ذلك، يوجد بعض العقبات التى لا يتم اختراقها؛ على سبيل المثال، يدرك مدرب كرة القدم الجيد أنه عندما لا تكون هناك مسافة كبيرة على خط العشرين ياردة الخاص بفريقك، لا تمرر الكرة إلا عندما لا تجد مفرًا من ذلك؛ ولذلك تتمثل الإستراتيجية الأفضل فى الرجوع إلى الوراء وتمرير الكرة عاليًا.

وبالمثل، يدرك المتحدثون الجيدون أيضًا الوقت الذى يعبرون فيه عن أفكارهم؛ فقد كان الدكتور "مارتن لوثر كينج الابن" رجلًا شجاعًا، وفى الوقت نفسه لم يضع أنفاسه فى الإلحاح على تحقيق الانسجام العنصرى للجماهير.

لا تتحدث أبدًا لجمهور مفرط فى الشراب

حدث ذات مرة أننى كنت أتحدث فى مأدبة أقيمت بالمقر الرئيسى لفندق هيلتون الموجود بكارولينا الجنوبية. وعندما وصلت، لاحظت حفلة لتناول الشراب؛ وكانت هذه الحفلة قد بدأت فى الثالثة ظهرًا وكانت لا تزال مستمرة عندما قدمت نفسى إلى الجمهور، وكان ذلك الجمهور غائبًا عن الوعى، فما من سبيل لأن أخبرهم وأقنعهم وأحفزهم بأى شىء؛ وهكذا تعلمت من خلال خبرتى ألا أقبل المشاركة مطلقًا فى أى مناسبة أتحدث فيها لجمهور غائب عن الوعى.

محاولة التغلب على الفرقة الموسيقية

قابل عضو الكونجرس "جيم رايت" فى تكساس - الذى أصبح بعد ذلك المتحدث باسم مجلس النواب فى الكونجرس الأمريكى - موقفًا آخر مستحيلًا عندما كان يلقى خطابًا فى الاجتماع السنوى للمؤتمر الوطنى لكتاب المقالات الصحفية فى "فورت وورث فى تكساس"، وكان يوجد خلف المنصة التى يتحدث منها مباشرة - حاجز يقسم حجرة الاجتماع الكبيرة إلى حجرتين.

قام الشخص المتحدث بعمل القليل من الملاحظات التمهيدية، وبعد ذلك فتح المجال لطرح الأسئلة؛ وبينما كان يتم طرح الأسئلة الدسمة، كانت الغرفة تعج بالضوضاء، وفى الجانب الآخر من هذا الحاجز كانت هناك فرقة تعزف موسيقى الروك، وكانت الفرقة قد وافقت على بقائها صامتة حتى الساعة التاسعة مساء، وقد استمر برنامج كتاب المقالات الصحفية لدقائق قليلة بعد الساعة التاسعة، ورفضت الفرقة الموسيقية الانتظار لوقت أطول من ذلك.

كانت الضوضاء عالية جدًا لدرجة أن الأشخاص الذين كانوا يجلسون على المنضدة الواحدة لم يسمعوا بعضهم البعض، وكان الأمر أكثر سوءًا بالنسبة للشخص المتحدث؛ ولذلك، حاول منظمو الاجتماع إقناع الفرقة الموسيقية للتوقف لدقائق قليلة أخرى، ولكن الفرقة رفضت؛ وقام "رايت" بعمل شىء وحيد كان بمقدروه القيام به فى ظل هذه الظروف؛ حيث رفع يديه لأعلى وجلس.

المنافسة والمقاومة

يتم تقسيم عقبات للتواصل من المنصة إلى معيارين: المنافسة والمقاومة.

يلاقى التجار الذين يحاولون بيع أسلحة لمجموعة من أعضاء الجمعية الوطنية للسلاح - مقاومة شديدة جدًا، فهى تتخذ شكل المعارضة الفكرية أو العاطفية لسماع ما يقال، وقد لاقى "جيم رايت" منافسة: وهى عبارة عن الضوضاء التى تحدثها الفرقة الموسيقية المنافسة بنجاح لصوته ولأذن جمهوره.

ويتمثل أفضل طريق للتغلب على هذه العقبات فى تجنبها، فلا تقبل دعوى لمخاطبة الجمهور الذى تعرف بأنه ليس أمامك فرصة للوصول إليه أو إقناعه، واعمل وفقًا للبرنامج الذى وضعه رئيس الجلسة بشكل مسبق للتغلب على أى منافسة محتملة لعرضك.

عوامل يجب مراقبتها

توجد بعض العوامل البيئية التى ينبغى الانتباه لها بشكل مسبق، وهى على النحو التالى:

◆ ***التصميم المادى***

من الممكن أن يكون شكل وحجم الغرفة عاملًا مهمًا فى نجاح خطابك. فقد حدث ذات مرة أن تحدثت إلى مجموعة فى قاعة رقص باهظة التكلفة فى فندق "ديونيس" فى لاس فيجاس - ومن المحتمل أن تتسع الغرفة لأربعة أضعاف المجموعة التى تحدثت إليها - وفعل الجمهور المطلوب منه بشكل طبيعى: فقد تحرك الأشخاص إلى مؤخرة القاعة، ونتج عن ذلك مسافة بينى وبين الأشخاص الذين جاءوا ليسمعونى.

فعندما يظهر هذا النوع من المواقف، يجب أن تتذكر المقولة التالية: "عندما تواتيك الفرصة، عليك أن تغتنمها"، ففى هذه الحالة، كانت صالة الرقص مزودة بأضواء باهرة والأحبال الطويلة للميكروفونات، وكنت قادرًا على التحرك إلى الجمهور والتفاعل معه.

أما بالنسبة للصالة الصغيرة جدًا فهى على الأقل تكون سيئة، فعندما يحتشد الجمهور فى مكان صغير، فإنهم يشعرون بأنهم متراصون فوق بعضهم، ويكون من الصعب بالنسبة لهم أن يعيروك كامل انتباههم.

ومما لا شك فيه، أنه يكون لسماعات الصوت تأثير كبير على الطريقة التى تنقل بها رسالتك، ففى بعض الغرف - إذا كنت تقلل من أنظمة الصوت - لن يستطيع الجمهور سماعك، وإذا قمت بتقوية أنظمة الصوت، فتبدو وكأنك فى كهف، فإذا كان لديك أى شىء تقوله بشأن اختيار الأماكن، اختر غرفة مناسبة لحجم المجموعة، مع اختيار سماعات صوت مناسبة لعرضك، وإذا كان يجب عليك التحدث فى ظل ظروف غير مناسبة، فخطط لها بشكل مسبق، كما فعلت أنا فى حالة المشاركة فى فندق "دينويس".

◆ *درجة الحرارة والإضاءة.*

عندما يزداد درجة حرارة الناس والأضواء معتمة، فإنهم يروحون فى حالة من النعاس، وخاصة إذا كانوا قد تناولوا العشاء وبعض المشروبات. وعندما تكون درجة حرارة الغرفة باردة جدًا، يشعر الناس بالعصبية والانفعال وتكون عقولهم منصبة على شعورهم بعدم الراحة أكثر من أى شىء آخر ربما يجب أن يقال. وعندما تكون الإضاءة ساطعة جدًّا، فمن الممكن أن تدمِّر أى شعور بالألفة بين المتحدث والجمهور، ومن الممكن أيضًا أن تسبب الأضواء الساطعة فى شعور الجمهور بالانفعال والتوتر.

ويعد أفضل وقت لفحص هذه الحالات هو قبل أن تقف للتحدث، فعندما تكون على استعداد للكلام، يجب أن يكون ذهنك صافيًا للتركيز على رسالتك وعلى جمهورك، تذكر أنك عندما تقف لتتحدث، فمن المحتمل أن تجعلك إثارتك أكثر دفئًا من الأشخاص الموجودين فى جمهورك، انظر إلى الجمهور وأنت تتحدث، فإذا شعرت بأن الحضور لا يشعرون بالراحة من الناحية الجسمانية، توقف وحاول أن تقوم بشىء تجاه ذلك، أليس هذا هو كل ما يفعله المضيفون الجيدون من أجل ضيوفهم؟

◆ *الأدوات الناقصة التى بها عيوب*

من المدهش جدًّا كم الملايين التى تنفقها مراكز المؤتمرات على قاعات الاستماع، وتمتنع عن صرف مئات قليلة من الدولارات من أجل نظام مكبرات صوت مناسبة.

وفى كثير من الأحيان، تقع تحت رحمة نظام مكبرات الصوت عندما تأتى لتنقل كلماتك إلى الجمهور؛ ولذلك، حاول أن تصل إلى القاعة مبكرًا وحاول أن تفحصها، اهتم بأى مشكلة قبل أن تصعد إلى المنصة، وتحدث إلى الأشخاص الذين سيشغلون الأدوات، وتأكَّد من أنهم يفهمون احتياجاتك ورغباتك.

وإذا كنت تستخدم مساعدات مرئية وبصرية، تأكد من أنها تعمل بشكل جيد قبل النهوض للتحدث، وإذا كنت تنوى تشغيلها، تأكد أنك تعرف طريقة تشغيلها.

◆ المشتتات البصرية

ربما تعتقد أن الشىء الذى يجب أن تقوله يكون أكثر إمتاعًا وتشويقًا من أى شىء من المحتمل أن يستمر معك، ولكن لا تقل ذلك للجمهور الذى يطل على مشهد واضح لحمام سباحة ملىء بحوريات الماء الجميلة اللاتى ترتدين ملابس مثيرة، فمن المحتمل إلى حد كبير أن تخسر المنافسة.

ولذلك، إذا كان لديك أى تأثير على المكان، احصل على غرفة لا يكون بها مناظر يمكن أن تتنافس معك.

وربما تضطر للتعامل مع الأنواع الأخرى من المشتتات، فمن الصعب بالنسبة للمتحدث أن يحافظ على التواصل مع الجمهور فى حين أن النُدُل يقدمون الحلوى الرائعة أو ينقلون الأطباق من على المنضدة. كما أنه من الصعب التنافس مع الوميض اللامع للصور الفوتوغرافية أو مع الأضواء التليفزيونية المبهرة.

وإذا كان ممكنًا، رتب لأن تحدث هذه المشتتات فى وقت لا تتحدث فيه، فإذا قاطعت أى منها خطابك، فعادة يكون من الأفضل التوقف حتى ينتهى هذا المشتت.

◆ الضوضاء

عندما تتحدث، يجب أن يكون صوتك أعلى الأصوات فى الحجرة إلى حد ما، فإذا ظهرت أى ضوضاء أخرى، فأنت حينئذ ستصارع من أجل الاحتفاظ بانتباه الجمهور، فربما تتنافس مع الثقَّابة التى تفتت الخرسانة، ومع عمال المطبخ الذين يلعبون أو يتشاجرون، ومع السفينة الفضائية التى تطير لأعلى قليلًا، ومع الاجتماعات أو الحفلات القريبة منك.

وفى بعض الأحيان، تضطر لأن تتنافس مع الأصوات العذبة أو الرقيقة، أو الموسيقى الهادئة، أو أداء الفرقة الموسيقية فى الحجرة التالية.

فمن السهل أن تكتشف قدرتك التنافسية مسبقًا، وتفعل الشىء الذى باستطاعتك إهماله، وإذا كان ذلك شيئًا مستحيلًا، قم بتطوير إستراتيجية للتعامل معها.

مراقبة الجمهور

عندما تخاطب الجمهور، تحقق من كل شىء يقوم به المستمعون، وكن متيقظًا للإشارات التى تفقدهم انتباههم، أو التى تسبب لهم مشكلة فى متابعة حديثك، هل يحاول الجمهور الموجود فى الصفوف الخلفية جاهدًا لسماعك؟ هل يراك كل شخص بوضوح، وهل يرون أية مساعدات بصرية ربما تستخدمها؟

فإذا بدا الجمهور متيقظًا ومنتبهًا، ولكنه بدأ مؤخرًا يقلق ويسترخى على مقاعده، فعادة ما يعنى ذلك أن البيئة غير مريحة لبعض الأسباب، فابحث عن السبب واعتن بالمشكلة قبل أن تواصل.

وإذا أدركت أن مستمعيك يجلسون فى مكان واحد لفترة طويلة، ربما فى مقاعد غير مريحة، فأعطهم قسطًا من الراحة، وشاركهم فى تمرين الوقوف أو اطلب فترة راحة قصيرة لتمنحهم فرصة لزيارة بقية الغرف.

التغلب على مقاومة الجمهور

من الممكن أن تكون العقبات الناتجة عن مقاومة الجمهور قوية ومرعبة جدًا مثل تلك الناتجة عن الظروف البيئية.

بينما كنت أتحدث فى اجتماع كبير لشركة "دياموند شامروك" فى فلوريدا، لم أكن أدرك حتى وصلت أن الجمهور ربما يشتمل على أشخاص من جميع أنحاء العالم، فالكثير منهم يعرف القليل من اللغة الإنجليزية، فربما يفقد الخطاب السريع الملىء بالأساليب العامية الارتجالية انتباه نسبة كبيرة من هذا الجمهور؛ ولذلك، قمت بتطوير إستراتيجية، وتحدثت ببطء وبطريقة مميزة، وأشرت فى خطابى إلى بعض القصص من واقع خبراتى فى مجال تعليم اللغة وعادات الشعب الأمريكى. ومما لا شك فيه، أن هذه الإستراتيجية مكنتنى من اكتساب وجذب انتباه الزوار الأجانب، وعززت بشكل أكبر الصبغة العالمية للاجتماع.

وفى مناسبة أخرى، طلب منى أن ألقى خطابًا مثيرًا لقسم المبيعات فى شركة تصنيع المكابح الهوائية الضخمة فى "ساجيناو" بـ "ميتشيجان"، والشىء الذى لم أكن

أعرفه عندما قبلت الدعوة: هو أنه قبل أن أتحدث مباشرة كانت الشركة قد أعلنت إعادة هيكلة قسم المبيعات؛ ولذلك، وجدت نفسى أتحدث إلى العديد من الأشخاص الذين رأوا أماكنهم يعاد تنظيمها وبعض الأشخاص الذين شاهدوا قلة دخلهم.

وحيث إننى كنت موجودًا هناك تلبية لدعوة الإدارة، كان من الطبيعى بالنسبة للجمهور أن يفترض أننى مشارك بطريقة أو بأخرى فى كل التغييرات التى حدثت أو على الأقل لدىَّ معرفة بها.

ففى مثل هذه الظروف، لا تتظاهر بأنك لا تعرف الشىء الذى حدث، ولا تقف وتطلق النكات بشأن سوء حظ الأشخاص الآخرين، ولكن عليك أن تدع الجمهور يعرف بأنك مهتم، وعليك أيضًا أن تبحث عن الإيجابيات الموجودة فى الموقف.

تحليل استجابة الجمهور

إذا كنت تنظر وتستمع بعناية واهتمام، فسوف تخبرك استجابة الجمهور بما إذا كنت تواجه أى رفض فكرى أو انفعالى. وتتمثل استجابة الجمهور بالنسبة للمتحدث العام فى الأعراض بالنسبة للطبيب، وجدير بالذكر أن المتحدثين الواعين يدركون استجابة الجمهور التى يتوقعونها، ويدركون الوقت الذى لا يحصلون فيه على الاستجابة ويبحثون عن الأسباب.

وتتمثل الطريقة الوحيدة لاختبار الدرجة التى تصل بها إلى الجمهور - فى طرح سؤال بشكل دورى من الممكن أن تتم الإجابة عنه بكلمة واحدة، فإذا استجاب لك الجمهور، فإنك تعرف أنك متواصل معهم، وإذا اكتفوا بإجابة بسيطة، فربما تحتاج إلى اكتشاف السبب فى فقد جمهورك.

مشاركة الجمهور جسديا

إنه ليوم غير عادى أن أستيقظ ولا أتحدث فيه إلى مجموعة من الأشخاص. فعلى مدار سنوات، تعلمت أسرارًا قليلة لتخطى الحواجز لعملية التواصل بين المتحدث والجمهور.

تتمثل أحد أكثر الأساليب فعالية فى أن تصبح مشاركًا مع الجمهور بشكل طبيعى، فربما تشعر بأمان أكبر بالاختفاء وراء منصة فى قاعة أو الوقوف عند صفوف عديدة من المقاعد الفارغة بينك وبين الجمهور، ولكنك لا تستطيع أن تجرى حوارًا مع الجمهور المعزول عنك.

أنا المسكين فى مقابل المخادع الكبير

تعد إحدى المنافسات الأكثر سخونة التى واجهتها عندما حضرت اجتماعًا لشركة الجمعية الأمريكية العامة للمقاولين المتحدين، وكان مقررًا لى إلقاء خطابى فى الظهيرة، وكان الشخص المتحدث فى الصباح يدعى "رونالد ريجان"، الذى كان يعيش فى ذلك الحين فى شارع ١٦٠٠ فى بنسلفانيا بواشنطن العاصمة.

وثمة حظوظ أكثر سوءًا من صعود "رونالد ريجان" على المنصة، أننى اكتشفت واحدًا منها بسرعة شديدة جدًا. فلسبب ما، اضطر الرئيس لإعادة تحديد موعد إلقاء خطابه حتى الوقت المحدد الذى كنت أتحدث فيه؛ ولذلك، خمّن من الأشخاص الذين ذهبوا للاستماع؟ وللعجب، فقد تغلبت على بعض العقبات الصعبة، وفى الوقت نفسه لم أستطع مجاراة نفوذ الرئيس، وبدلًا من المئات العديدة من الجمهور، واجهت جمهورًا يبلغ عدده حوالى ٣٠ شخصًا.

ولكن، ماذا بشأن الجمهور؛ فهؤلاء الأشخاص يجب أن يلتزموا إذا كانوا يريدون التغاضى عن الخطاب الذى يلقيه "جيبر" من أجل الخطاب الذى يلقيه "نيدو كوبين"؛ ولذلك، فقد حاولت مرتين بذل مجهود مضن لإسعادهم؛ حيث دعوتهم إلى واجهة الغرفة، وجلسنا حول بعضنا فى شكل دائرة، وتحول الخطاب إلى مناقشة جماعية، وأصبح الجمهور مهتمًا جدًا لدرجة تجعل من الصعب فصله فى الموعد المحدد.

أشرك الجمهور معك جسديًا

تتمثل الطريقة الأخرى فى مشاركة الجمهور معك جسديًا، فبإمكانك عمل هذا مع أى رقم من الوسائل البسيطة التى لا تتطلب مجهودًا ذهنيًا شديدًا أو ببراعة يدوية، وتعد إحدى الطرق التى أفضلها متمثلة فى طريقة التصفيق باليد.

وقد استخدمتها ذات مرة لإحداث تأثير جيد عندما كنت أتشارك المنصة مع "ديف توماس"، مؤسس شركة "ويندى"، و"بيل ليونارد" الذى كان حينذاك رئيس قناة CBS للأخبار، وكانت المناسبة هى معرض التجارة الحرة لجامعة كنتاكى الغربية، وكان الجمهور يتكون من الآلاف العديدة لطلبة المدارس الثانوية والكليات الذين كانوا هناك لقضاء وقت ممتع.

وجدير بالذكر أننى تحدثت ست مرات ذلك الأسبوع لمجموعات كبيرة من الشركات والمؤسسات، وهذا على وجه التحديد يتطلب تغيير السرعة.

ولذلك، طلبت من الطلاب أن يصفقوا بأيديهم عندما أقوم بعمل تقاطع بيدى، ولكن لا يصفقون عندما لا تكون يداى متقاطعتين؛ ففى البداية، كانوا يعملون وفق الإشارة، ولكن عندما بدأت التظاهر بعمل تقاطع بيدى وبزيادة درجة السرعة، فقد أصبحوا - سريعًا - يشعرون بالارتباك، واستمررت فى تنفيذ هذه الطريقة حتى شارك كل شخص فى الجمهور.

ما أود الإشارة إليه هنا هو أن هذه الطريقة ربما لا تناسب حملة الأسهم فى شركة IBM، ولكنها تعد تمرينًا تمهيديًا مع المجموعة المناسبة؛ فهى تجذب انتباه الجمهور لك وتعدهم للاستماع إليك.

ومن الممكن أن يتأثر الجمهور الأكبر بهذه الطرق البسيطة على حد سواء، ذات مرة كنت أتحدث فى نادى "ريفر أوكس كونترى كلوب" فى "هوستن"، سألت عن عدد الرجال الموجودين المسيطرين على زوجاتهم، فلم يرفع إلا رجل واحد يده؛ مما نتج عن ذلك إثارة الضحك، ولكن عندما وقفت زوجته وأنزلت يده، دوى المكان بالتصفيق.

فمن الواضح أنه من الممكن أن يتم تقديم الصيغة المعادة للجمهور إذا أعددتها مع الشخص المناسب، فإن مشاركة شخص من الجمهور من الممكن أن تكون طريقة فعَّالة لجذب انتباه جميع الأشخاص، ولا سيما عندما يكون الشخص

المشارك معروفًا ومحبوبًا، ولكن تذكر كلمات التحذير التى أشرت إليه مسبقًا: تأكد من أن الشخص المشارك لديه حس الفكاهة ومشارك وواع، وتجنب إحراج أو قمع الشخص، فالجمهور يتفق مع الشخص المختار من طبقتهم الاجتماعية بصورة أكبر من اتفاقهم معك، ومن ثم، قم بإرسال هذا الشخص إلى الجمهور لكى يلقى كلمة إطراء عن كونهم رياضيين جيدين، واطلب من الجمهور التصفيق للاعب الجيد، وهذا من شأنه أنه سيجعل حليفك من الجمهور يشعر بحالة جيدة وسيعرفك بالجمهور.

فعندما تستخدم تمرينًا معينًا لمشاركة الجمهور، اتبع هذه التعليمات:

- اجعله بسيطًا.
- اجعله نشيطًا.
- اجعله قصيرًا.
- اجعله مسليًا لكل شخص.
- اجعله مناسبًا للجمهور والموقف.

الوسيلة المزدوجة: الرؤية والصوت

يعد الخطاب الذى يتم إلقاؤه من المنصة وسيلة مزدوجة، فإنه يتواصل من خلال الأذن ويتواصل من خلال الأعين؛ ولذلك، عندما توجه خطابًا إلى الجمهور، كن مشوقًا، ومسترخيًا وفى الوقت نفسه كن حماسيًا، ودع وجهك ويديك ووقفتك توصّل الحالة والمعنى إلى الجمهور.

فسوف يفهم الجمهور المعنى من لغة جسدك سواء أكنت واعيًا أم غير واع لما تفعله؛ فإذا كانت يداك مترنحتين بجانبك، فإن الجمهور سيستنتج أنك خائف، أما الأيدى المعانقة للصدر تشير إلى الجمهور المستمع بأنك حماسى، والأيدى التى تتململ بعصبية مع نظارتك أو مذكراتك تشير إلى كل شخص بأنك خجول، استخدم يديك للإيماءات الطبيعية والهادفة، وهى الطريقة التى تقوم بها عندما تجرى حوارًا حماسيًا مع أحد الأشخاص.

اجعل صوتك ووجهك معبرين؛ فإن التحدث بوتيرة واحدة مملة تجعل الجمهور يروح فى النوم. ويكون هناك تعبير المطلق يقول: "لا شىء مما أقوله يستحق الإثارة".

تحدث بطبقة صوت أقل لتنقل مشاعر الثقة لديك، وفى الوقت نفسه قم بتغيير درجة صوتك لتوضيح الدرجات المتنوعة للإثارة أو الاهتمام أو الغضب أو الإقناع، واجعل وجهك يكشف عن مشاعرك، فلا تحاول أن تتظاهر بها، ولكن اجعلها تظهر بشكل طبيعى.

وعندما تكون واقفًا أمام الجمهور، استرخ واستشعر الراحة، فلديك شخصية مقبولة ومحبوبة، فاجعلها تتواصل مع الجمهور، واستخدم كل موضع إعجاب طبيعى فى تصرفك لجذب انتباه الجمهور.

واجعل أسلوبك مناسبًا لجمهورك، فأنا قد استخدمت طريقة التصفيق باليد مع طلاب المدارس الثانوية من كنتاكى، وليس مع المقاولين الذين فضلوا سماعى بدلًا من الرئيس "ريجان".

وجدير بالذكر أن المتواصلين الجيدين محبوبون لدى جمهورهم لدرجة أنهم يجعلون كل شخص يعتقد بأن "هذه الكلمات معدة خصيصًا له".

استخدام المساعدات البصرية

يجدر بنا الإشارة إلى أن الجمهور فى القرن الواحد والعشرين قد شب على التليفزيون والأفلام وشرائط الفيديو، ويضيفون أيضًا البعد البصرى إلى المحادثات الهاتفية، فهم أكثر الأشخاص توجيهًا من الناحية البصرية من أى جيل سابق؛ فعندما يأتون إليك ليسمعوك وأنت تتحدث، فهم يحضِّرون أعينهم وآذانهم؛ فإذا كانوا يحضرون للاستماع فقط، فربما يحصلون على كل شىء من خلال شريط التسجيل.

ولذلك، من الممكن أن تكون الوسائل البصرية بمثابة آلة حربية يمكنك استخدامها للتغلب على العقبات التى تحول دون وصول رسالتك، كما أنها تساعدك على جعل جمهورك مشاركًا بشكل تام مع عرضك.

وفى بعض الأحيان، تتمثل الطريقة الوحيدة التى أستخدمها فى عرض الأشياء المشتركة العديدة؛ مثل المفتاح، أو قصاصة الورق، أو الكأس، أو القلم الرصاص على بروجيكتور معتم، وبعد أن أمنح الجمهور دقيقة لملاحظتها، أقوم بإيقاف تشغيل البروجيكتور وأطلب منهم كتابة قائمة بكل الأشياء المعروضة، وهذه الطريقة قد تؤدى إلى نقاش بشأن قلة رؤيتنا للأشياء المعروفة حولنا ومدى الصعوبة فى تذكر أشياء قليلة أيضًا.

عندما تستخدم المساعدات البصرية، ضع الاقتراحات التالية فى اعتبارك:

- اجعلها بسيطة، فلا تزد عن ثلاثة خطوط على شريحة العرض.
- قم بنقل رسالة واحدة فقط بكل وسيلة بصرية ممكنة.
- تأكَّد من أن الوسيلة البصرية تجذب الانتباه إليك وإلى رسالتك ولا تشتت جمهورك.
- تدرَّب على استخدام المساعدات البصرية حتى تستطيع القيام بها بشكل طبيعى ومريح.
- قبل أن تبدأ طريقة عرضك، تأكَّد من أن الأدوات السمعية والبصرية جميعها فى حالة تشغيل.
- اجعل وسائل العرض البصرية قصيرة.
- اجعلها متزامنة مع ما تقوله.
- اختبر استجابة الجمهور لهذه الوسائل.

التغلب على الفزع من الوقوف أمام الجمهور

بالنسبة للكثير من الأشخاص، فإن العقبة الأكبر التى تحول دون التواصل عبر المنصة متمثلة فى عقولهم. ويعانى حوالى ٤٠٪ من الأمريكيين من "قلق الأداء"، المعروف أيضًا باسم الفزع من الوقوف أمام الجمهور، وكان يعتقد أنها الظاهرة الأكثر انتشارًا فى الولايات المتحدة.

ومما لا شك فيه، أنه من الممكن أن يتم التغلب على الفزع، ويكمن أحد أجزاء العلاج فى التغيير من موقفك تجاه الخطبة.

وطبقًا لما ذكره الدكتور "مايكل تى. موتلى"، يعد الفزع ظاهرة معروفة جدًا بين الأشخاص الذين ينظرون إلى الخطبة على أنها أداء بدلًا من تمرين فى عملية التواصل، فهم يصعدون إلى المنصة مقتنعين بأن الغرفة مليئة بالنقاد الذين سيقومون بتقييم إيماءاتهم ولغتهم ووقفتهم؛ ومن ثم، يقودهم هذا القلق إلى اتخاذ دور الممثلين وتبنى السلوك واللغة المصطنعة والرسمية التى يفترضون أنها أفضل من أساليبهم الطبيعية والعادية فى التعبير عن أنفسهم.[1]

وبإمكانك التغلب على هذه النزعة عن طريق النظر إلى خطابك على أنه فرصة لتوصيل اعتقاداتك وأفكارك إلى الجمهور، وركِّز على رسالتك، وليس على أدائك، فكِّر فى الأفكار الأساسية التى تريد أن توصلها إلى الجمهور وفكِّر فى الطريقة التى تعبر بها عن هذه الأفكار، وتدرَّب على خطابك أمام شخص أو اثنين، وتحدث وكأنك تتحدث مع هؤلاء الأشخاص، واستخدم مفكرتك لتذكرك بالشىء الذى تريد التعبير عنه؛ فمن المحتمل أنك ستشعر بالغباء فى توصيل خطابك إلى شخص أو اثنين فقط؛ ولذلك لا تلق خطابك، تحدث معهم ببراعة مستخدمًا اللغة ودرجة الصوت والإيماءات التى تستخدمها فى حوارك العادى.

وعندما تصعد إلى المنصة، اتبع نفس الطريقة، انظر إلى أشخاص معينين فى الجمهور وتحدث إليهم كل شخص على حدة. وعندما تتحدث إلى الجمهور، عليك أن تحافظ على لغتك الطبيعية، وتغلب على الشعور بأنك تقدم أداء تمثيليًا.

يقدم "موتلى" النصائح الإضافية التالية:

- ضع نفسك مكان جمهورك، وكن على وعى بأن جمهورك يتكون من أفراد لديهم اهتمامات واتجاهات مختلفة ودرجات مختلفة من التأقلم مع موضوعك، تحدث إليهم بكلماتهم ولغتهم.
- لا تحفظ ولا تقرأ، ولكن استخدم الاتجاه الارتجالى.
- لا تأبه لتعبيرات يديك ووجهك، ولكن ركِّز على رسالتك التى تريد توصيلها، واسمح لعملية التواصل غير اللفظية أن تأخذ مجراها الطبيعى.
- تبنَّ سرعة هادئة وغير عاجلة؛ فأنت حاضر هناك لتنقل الفهم وليس لكى تنهيه[2].

يشير "بورتن جيه. روبن"، مؤلف كتاب ***The Stage Fright Handbook***، إلى أن الكثير من المتحدثين يرهقون أنفسهم بالتفكير بشكل مسبق فى الشىء الذى *ربما* يحدث، وتصبح مخاوفهم من الشعور بالارتباك والانفعال أو ارتكاب بعض الأخطاء اللفظية تنبؤات ذاتية التحقيق.

ويكمن العلاج فى المكوث فى البيت، وتتمثل إحدى طرق القيام بهذا فى اختيار بعض الأشياء فى الحجرة؛ مثل منضدة، أو كرسى، أو أريكة، وركز عليه؛ فهذا من شأنه أن ينأى بذهنك بعيدًا عن التفكير بشأن الأشياء التى "قد تحدث".

وهناك طريقة أخرى متمثلة فى التركيز على الكلمات التى ترغب فى التأكيد عليها والطريقة التى تفسّر موضوعك، فإذا كنت تفكر فى هذه الأشياء، فلن يكون لديك القدرة العقلية للتفكير بشكل مسبق وسوف تقلق من الأشياء التى تحدث.

فإذا كان يجب أن تشعر بالارتباك والانفعال، فلا تنزعج؛ لأنها حالة طبيعية تحدث لجميع الأشخاص، فالأفكار والكلمات التى تريدها موجودة فى عقلك، حيث تحتاج فقط إلى أن تأخذ لحظة لاكتشافها؛ ولذلك، توقّف للحظة، فإن الصمت للحظة قليلة لا يؤذى أى شخص على الإطلاق، ولا تأبه للجمهور ولا تأبه لمشاعر القلق، ولكن ركّز فقط على التذكر، وتتبع قطار أفكارك - كل فكرة على حدة، وسوف تأتى[٢].

تصرف بطبيعتك

يتم تطبيق نصيحة "تصّرف بطبيعتك" بغض النظر عما إذا كنت تعانى من الفزع من الوقوف أمام الجمهور أم لا.

تبنَّ الأسلوب الذى يتناسب مع شخصيتك، فإذا كنت بطبيعتك هادئًا ووقورًا، فلا تثب ولا تقفز إلى المنصة وكأنك لا تستطيع الانتظار إلى تحمس الجمهور، فأفضل طريقة للوصول إلى المنصة هى المشى بخطوات واثقة وهادئة، واجه جمهورك وابتسم؛ ومن ثم ابدأ خطابك.

قم بتواصل جيد بالعين فى بداية خطابك؛ فالمتحدثون الفعالون لا يتحدثون إلى الجمهور، ولكنهم يتحدثون إلى أشخاص معينين فى الجمهور، فلا تنظر إلى مؤخرة الحجرة ولا تدع نظرتك المحدقة تثير العجب بشكل غامض للجمهور، وانظر فى عيون أشخاص معينين فى الجمهور؛ ومن ثم ابحث عن الأشخاص الذين يبادلونك النظرات بتعبيرات ودودة ولطيفة، واستمر فى التواصل بالعين لفترة طويلة تكفى لتحقيق الفهم المتبادل، وبعد ذلك انتقل إلى الشخص الآخر.

وجدير بالذكر أن الخطابة تعد واحدة من الأشكال الأكثر تعزيزًا لعملية التواصل؛ فعندما تجد نفسك تحمّس الجمهور، تتدفق الطاقة من الجانبين؛ ولذلك أتقن الوسيلة؛ فالمهارات التى تطورها فى توجيه الخطاب إلى الجمهور المباشر سوف تخدمك بشكل جيد فى القرن الواحد والعشرين.

الخاتمة

على مدار هذا الكتاب، قمنا بتوضيح أن الكلمات أكبر من كونها مجرد أصوات تدخل إلى الأذن، وعيِّنات حبر على الورق.

فهى تنقل المعنى، والتعليمات، والمعلومات، والإلهام؛ كما أنها تنقل القوة والطاقة، وفى الشركات لها تأثير قوى على النتائج النهائية.

فعلى سبيل المثال، مازال الشىء الذى لاحظه "بينجامين ديزرائيلى"- وهو سياسى بريطانى عاش فى القرن التاسع عشر - يتم تطبيقه عمليًّا: "فلأن جميع الأشياء الأخرى متساوية، فإن الشخص الذى سيحقق النجاح سيكون هو الشخص الذى لديه المعلومات الأفضل"، والطريقة الوحيدة التى يمكن من خلالها اكتساب المعلومات هى التواصل.

ولذلك - كما ترى - فإن القدرة على التواصل بمنتهى الدقة لها تأثير رائع على أرباح الشركات.

تعلّم، ولا تتدرب

فى أحيان أخرى، ربما تعتمد الإدارة على التدريب المتكرر لتجهيز القوى العاملة على تنفيذ مهامها، ولكن كما قال "ستانلى ماركوس" ذات مرة: "إنك لا تدرّب الناس، ولكن تدرّب الكلاب والفيلة، وتعلّم الناس".

وما نود الإشارة إليه هو أن القوى العاملة اليوم - تحتاج ما هو أكثر من التدريب لتشغيل الآلات أو سحب الروافع. فيجب أن يتم تعليم القوى العاملة التواصل بشكل معتاد. ومما لا شك فيه، أنه تعتمد عملية نجاح المؤسسة بشدة على القدرة على تحقيق التقارب بين جميع الأشخاص الذين يعملون لحساب المؤسسة، فلا يمكن تحقيق هذا التقارب بين الأشخاص بدون التواصل الفعّال؛ لتوحيد الأشخاص تجاه رؤية ورسالة وأهداف مشتركة.

كما تعتمد الشركة فى تحقيق نجاحها على القدرة على الابتكار والتغيير؛ فينبع الابتكار والتغيير من الأفكار القوية التى تنشأ داخل القوى العاملة، ويتم نقلها عبر الحدود الوظيفية، وتعرض من خلال مستويات الإدارة.

وفى النهاية، فقد قضينا وقتًا كبيرًا فى الماضى فى تعليم الناس الشىء الذى يجب أن يقوموا به بدلًا من التركيز على الطريقة التى يفكرون بها، والتى يشعرون بها، والتى يتصرفون بها، والتركيز على القيام بالوظيفة بدلًا من تحقيق النتائج الممتازة، والامتثال لأفكار معينة بدلًا من الابتكار.

تحتاج الشركات الناجحة إلى القوى العاملة المكونة من أشخاص تعلموا مهارات التواصل؛ مثل تحقيق الأهداف، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإدارة الفعّالة، ومهارات التواصل الأخرى.

اجتياز العقبات

طبقًا للفيلسوف "وليام جيمس" "توجد العقبة الثابتة التى لا تتغير بين أفكار شخص و آخر".

ويعد اختراق تلك العقبة هو التحدى الأكبر لعملية التواصل فى القرن الواحد والعشرين.

ويقول "بيتر دراكر": "إن أكثر من ٦٠٪ من جميع المشاكل الإدارية ينتج عن الانقسامات فى عملية التواصل".

ويقول الخبراء المتخصصون فى الفعالية إنه على الأقل حوالى ٤٠٪ من متوسط وقت العامل يتم قضاؤه فى القيام بالمهام التى إما أن تكون غير ضرورية، أو يتم القيام بها بشكل مبالغ فيه؛ وهذا لأنهم لا يقومون بها طبقًا للتعليمات.

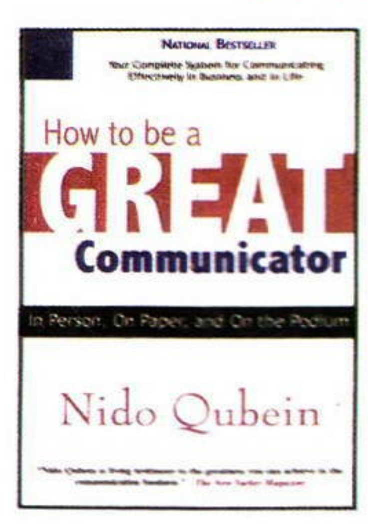
من الممكن أن يضاعف المديرون من تأثيرهم عن طريق تعلم الأساليب الخاصة بوسائل الإقناع، ويتعلم الأشخاص المتواصلون ذوو الطاقة العالية تركيز كلماتهم بالطريقة التى تركّز بها أشعة الليزر الضوء.

وجود التواصل فى كل شىء

توجد عملية التواصل فى أساس كل شىء نقوم به، فهى أساس التفاعل بين البشر، ويجب أن تتم عملية التواصل بالمعانى والفهم والمشاعر والرغبات والاحتياجات والأفكار.

فعالمنا ملىء بالمعلومات، ولكن هذا لا يكفى، فنحن نحتاج إلى الفهم وهذا يتطلب تجاوز تلك العقبة المنيعة بين أفكار شخص ما وأفكار شخص آخر، والقضاء على البعد بين البشر؛ حتى نستطيع العيش والعمل معًا بشكل أفضل، وكذا التواصل مع بعضنا، وجعل هذه الأرض البيت الأفضل للجنس البشرى.

وفى النهاية، أرجو أن يساعدك هذا الكتاب على بناء جسور لمجموعتك وموظفيك وعملائك وكل شخص يلعب دورًا مهمًا فى حياتك الشخصية والمهنية.



يمثل التواصل كل شىء بين رجال الأعمال، وفى المناقشات الجماعية، وأثناء المحادثات الخاصة، ويشارك "نيدو كوبين" ـ وهو مستشار لكبرى الشركات الوطنية ـ بأساليبه المستخدمة لتحقيق التواصل الناجح على المستوى الشخصى وعلى الورق وعلى المنصة.

إن لديك قدرة عظيمة للتأثير على حياة من حولك لا تقل عن قدرتك على التواصل. ففى المنزل أو فى العمل، يحدث الأشخاص المميزون فى عملية التواصل ـ فى الوقت الحالى ـ تأثيرًا أكبر من ذى قبل، وسوف يوضح لك هذا الكتاب الطريق لأن تصبح متواصلًا بارعًا فى عالم دائم التغيير.

يشغل الدكتور "نيدو كوبين" منصب رئيس جامعة "هاى بوينت" التى تقع فى هاى بوينت بولاية "نورث كارولينا"، وهو رئيس مجلس إدارة شركة Great Harvest Bread التى تمتلك ٢١٨ متجرًا فى ٤١ ولاية، ويعد واحدًا من المحاضرين البارزين فى أمريكا فى مجال إدارة الأعمال والنجاح والتواصل والقيادة، وقد تمت ترجمة العديد من كتبه وبرامجه السمعية إلى العديد من اللغات، ويتم بيعها فى جميع أنحاء العالم.

"يعد هذا الكتاب مصدرًا رائعًا! حيث يتميز بالوضوح والإيجاز والكمال، وسوف تستفيد بدرجة كبيرة للغاية من قراءته والتعلم منه وتطبيقه فى حياتك، فهو كنز".

ـ كاسى كاسيم

"قام "نيدو كوبين" بتلخيص جوهر عملية التواصل الفعَّالة فى مقال سهل الاستخدام، ومجموعة من الأفكار العملية والبسيطة، والتى من الممكن أن تستخدم فى أى مكان؛ فهذا يعد أفضل الكتب التى تم تأليفها لتصبح متواصلًا مؤثرًا وفعالًا ـ فى كل المواقف".

ـ برايان تراسى ـ رئيس مجلس إدارة شركة "برايان تراسى الدولية"

"تعد مهارات التواصل صفة أساسية لا غنى عنها إذا كنت تريد أن تكون ناجحًا فى القرن الواحد والعشرين، فقد تفوق "نيدو كوبين" فى هذا المجال؛ ولذا فأمامك الفرصة للتعلم من أحد أعظم الأشخاص المتميزين فى عملية التواصل على مر العصور".

ـ هوارد بوتنام المدير التنفيذى السابق لشركة *Southwest Airlines*

"يعد هذا الكتاب مصدرًا أساسيًا للأدوات الثمينة والفطنة المكتسبة؛ فقد ابتكر "نيدو كوبين" صندوق الأدوات لأى شخص وكل الأشخاص الذين يطمحون فى أن يكونوا أشخاصًا بارعين فى عملية التواصل فى الوقت الحاضر".

ـ بوب دانزيج ـ المدير التنفيذى السابق لصحيفة *Hearst Newspapers*

"يتميز "نيدو كوبين" بقدرته الفائقة على فهم المصطلحات الإدارية والربط بينها بشكل فعَّال".

ـ هوف ماكول الثالث رئيس مجلس إدارة شركة *McColl Partners*

"يقدم هذا الكتاب عملية تعليمية متكاملة، تضمن مساعدتك على تحسين أداء شركتك".

ـ جون إيه. أليسون رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى لشركة *BB&T*






Exclusive
For
www.ibtesama.com